

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Karolina Kamenik ja Kairi Kirotsk

**INNOVATSIOONI TÜÜPIDE KOMPLEMENTAARSUS VEINIKOOLITUSI  
PAKKUVATE ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Maaja Vadi

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. INNOVATSIOONI TÜÜPIDE KOMPLEMENTAARSUSE JA VEINIKOOLITUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1 Innovatsiooni ja selle tüüpide definitsioon, määratlemine ja liigitus	7
1.2 Komplementaarsuse definitsioon ja olemus	20
1.3 Komplementaarsus innovatsiooni kujundava tegurina koolituses	24
2. INNOVATSIOONI JA KOMPLEMENTAARSUSE KUJUNDAMINE VEINIKOOLITUSES	31
2.1 Empiirilise uuringu metoodika ja valimi tutvustus	31
2.2 Veinikoolitusi pakkuvate ettevõtjate hinnang innovatsioonitüüpidele ja komplementaarsusele	37
2.3 Komplementaarsuse ja kujundamise võimalused veinikoolituses: järeldused ja ettepanekud	56
KOKKUVÕTE	65
VIIDATUD ALLIKAD	68
LISAD	75
Lisa 1. Ettevõtetele esitatud küsimused	75
Lisa 2. Eesti Sommeljeede Assotsiatsioonile esitatud küsimused	77
Lisa 3. Ekspertidele esitatud küsimused	79
SUMMARY	80

## SISSEJUHATUS

Statistikaameti innovatsiooni uuringus on välja toodud, et innovatsioon on ettevõtete, regioonide ja riikide konkurentsivõime peamisi tegureid (Statistikaameti innovatsiooniuring 2017). Veinikoolitused on osa kultuurist ja turismist, olles ühelt poolt nii meelelahutuslik seltskonnategevus, kui praktiliste teadmiste omandamise koht. Teenindussektor osatähtsus on väga suur ja on muutunud majanduses domineerivaks sektoriks (Statistikaamet 2017). Teenuse pakkumisel pööratakse tähelepanu kvaliteedi tõstmisele ja teenuste disainile, mida saab läbi innovatsioonitegevuste saavutada. Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 on seadnud sihtideks ettevõtliku hoiaku juurutamise ühiskonnas, ettevõtete tootlikkuse tõstmise ning innovatsioonile julgustamise (MKM 2013). Uute ideede ellu viimine aitab ettevõtetel püsida konkurentsisis ja vastata turu nõudmistele.

Magistritöö on aktuaalne, sest autorid annavad tööga sisendi koolitusettevõtetele, kuidas teha uuendusi erinevates innovatsioonitüüpides ja rakendada komplementaarsust ettevõtete igapäevatoos. Autoritele teadaolevalt on antud magistritöö esimene, milles on uuritud innovatsioonitüüpide ja komplementaarsuse vaheliste seoste loomist Eesti koolitusvaldkonnas. Töö on uudne, sest antud tööd on võimalik rakendada erinevates koolitusvaldkondades. Käsitletud on innovatsioonitüüpide ja komplementaarsuse vahelisi seoseid, mida saab laiendada teistele ettevõtetele ning valdkondadele.

Schumpeter (1942: 83) on oma majandusteoorias defineerinud majanduse arengut kui dünaamilist muutuste protsessi, mille tulemusi ei pruugi koheselt aduda ning mille tagajärgi võime tunda ja analüüsida kümnendeid hiljem. Schumpeteri loodud majandusteooria on lähedalt seotud innovatsiooni ja ettevõtlusega ning ta on oma töödes analüüsinud, kuidas innovatsioonitüübid mõjutavad ettevõtte arengut.

Ettevõtted võivad veinikoolitusi korraldada oma toodete tutvustamiseks või meelelahutuslike ürituste raames nagu näiteks tüdrukuteõhtud, sünnipäevad ja

firmaüritused. Lähtuvalt kliendi vajadusest on veinikoolituse eesmärgiks sotsiaalne kokkusaamine, erinevate kultuuride tundma õppimine, meelelahutus ja hariva info omandamine.

Magistritöö eesmärk on teha ettepanekuid, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide komplementaarsust veinikoolituse pakkuvate ettevõtete arendamiseks.

Eesmärgist lähtuvalt on autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Defineerida innovatsiooni mõiste ja anda ülevaade innovatsioonitüüpide ja komplementaarsuse teoreetilistest käsitlustest;
- Anda ülevaade, millised komplementaarsuse seosed innovatsioonitüüpides avalduvad veinikoolituse pakkuvates ettevõtetes;
- Viia läbi uuring veinikoolituse pakkuvate ettevõtetega;
- Analüüsida uurimistulemusi ja teha ettepanekuid, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide komplementaarsust veinikoolituse ettevõtete arendamiseks.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk käsitleb innovatsiooni, selle tüüpide määratlusi ja liigitusi. Välja on toodud komplementaarsuse definitsioon ning olemus ja komplementaarsus innovatsiooni kujundava tegurina koolituses. Autorid kasutavad komplementaarsuse kirjeldamisel ka sõna täiendavus.

Magistritöö teine peatükk käsitleb innovatsiooni ja komplementaarsuse kujundamist veinikoolitussektoris. Autorid tutvustavad empiirilise uuringu metoodikat ja valimit, täpsemalt on kirjeldatud magistritöö uurimisplaani. Välja on toodud uuringus osalenud veinikoolituse pakkuvate ettevõtjate hinnang innovatsioonitüüpidele ja komplementaarsusele. Peatüki lõpus on järeldused ja ettepanekud, mis edastatakse uuringus osalenud ettevõtetele magistritöö valmides.

Magistritöö autorid soovivad tänada juhendajat Maaja Vadi abi ja toetuse eest. Lisaks tänavad töö autorid uuringus osalenud ettevõtteid ning eksperte panustatud aja ja sisendi eest.

Märksõnad: innovatsioon, komplementaarsus, innovatsioonitüübid, veinikoolitus.

# **1. INNOVATSIOONI TÜÜPIDE KOMPLEMENTAARSUSE JA VEINIKOOLITUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1 Innovatsiooni ja selle tüüpide definitsioon, määratlemine ja liigitus**

Erinevates allikates on innovatsiooni defineeritud kui ideede loomist ja kujunemist, aga ka arendamist ning järjepidevat elluviimist edu saavutamiseks. Innovatsioon on vajalik ettevõtte jätkusuutlikuks tegevuseks ja annab konkurentsieelise.

Schumpeter (1942: 132) oli üks esimesi teadlasi, kes pani aluse innovatsiooni teooriale. Schumpeter on öelnud, et innovatsioon on parimate tootmisviiside ja ideede kombinatsioon. Järjepidevalt tootmist ja protsesse uuendades saab panustada ressursse leiutiste või kasutamata tehnoloogiliste võimaluste rakendamiseks. Pidev vajadus innovatsiooni järele võimaldab restruktureerida tootmist, leida uusi toormaterjale ja tarnimisviise. Innovatsioon ei ole pelgalt toote või teenuseinnovatsioon, vaid sinna kuuluvad ka turunduse, organisatsiooni ja ressursside innovaatiline haldamine ning rakendamine (Németh *et al* 2014: 87). Kombineerides uusi ideid ja võimalusi saab rakendada muudatusi ettevõtte parendamiseks.

Schumpeteri panust majandus- ja sotsiaalteaduste ja poliitika arengusse ning esimesi katseid luua seoseid ettevõtja ja innovatsiooni vahel ei saa alahinnata, tema tööd on olnud inspiratsiooniallikaks teistele autoritele ja teadlastele. Mitmed teadlased on kritiseerinud Schumpeteri innovatsiooni definitsiooni ja leidnud, et need on liiga laialivalguvad, ebamäärased ja et ta ei näinud ette tehnoloogilist arengut (Hagedoorn 1996: 886). Schumpeteri töödest inspireerituna on teadlased üritanud innovatsiooni mõistet määratleda ja välja pakkunud erinevaid definitsioone kirjeldamaks innovatsiooni olemust. Näiteks on uuritud poliitika mõju innovatsiooni mõistmisel ja ühiskonna

kaasatust uute meetodite loomisel. Majanduslikult on mõjutused innovatsioonile tajutavad ettevõtluse tasandil. Alljärgnevalt on välja toodud mõned innovatsiooni käsitlused ja mõisted.

Kõige üldisemalt saab innovatsiooni defineerida järgmiselt: “Innovatsioon on uue või märkimisväärselt täiustatud toote või protsessi, uue turundusmeetodi või organisatsioonilise struktuuri muudatuste juurutamine, muudatus töökorralduses või välissuhetes.” (OECD 2005: 46). Innovatsioon on uuendus või täiendus, mis hõlmab endas ümberkorraldusi ettevõttes. Innovatsiooni miinimumnõudeks on, et toode, protsess, turundusmeetod või organisatsiooniline meetod peab olema ettevõttele uus või oluliselt parendatud (OECD 2005: 46). Uus meetod on ettevõtte poolt esimesena loodud või kohaldatud.

Innovatsioon on uuenduslik lahendus probleemidele, mis tõstatuvad kaupade tootmisel või kasutamisel või teenuste osutamisel (Statistikaameti uuring 2017: 1). Innovatsiooniks peetakse ka lahendusi, mis on üldiselt juba kasutusel, kuid on ettevõtte jaoks uued. Innovatsioon võib toimuda erinevatel tasanditel, nii radikaalselt uuendades kui ka väiksemaid kuid märkimisväärsed muudatusi tehes olemasolevates toodetes, teenustes ja protsessides. Innovatsioon tekib, kui ettevõtte parendab järk-järgult kindlas suunas olemasolevate teenuste või süsteemide toimivust (Statistikaameti uuring 2017: 1). Edukas innovatsioon sõltub üha enam väliste ideede arendamisest ja kombineeritud innovatsiooniprotsessist (Gallego *et al* 2013: 2034). Innovatsioon võib olla lahendus probleemi tekkimisel, aga ka eesmärgipärane parendustegevus ettevõttes.

Innovatsiooni saavutamiseks võib olla kaks viisi. Esiteks ettevõtted saavad koguda teadmisi organisatsioonisiselt ja teiseks saavad ettevõtted imiteerida või omaks võtta uuendusi teistelt ettevõtetelt ja välistelt partneritelt (Zawislak *et al* 2013: 215). Organisatsiooni sisesteks teadmiste allikateks võivad olla töötajate, partnerite ja klientide kogemused, pädevused või oskused. Innovatsiooni olemus kui olemasolevate teadmiste rekombinatsioon näitab, et innovatsiooniprotsesside jaoks on koostöö ja ühendatud teadmistebaasi loomine väga oluline (Hölzl, Janger 2013: 709). Uuendus ei pea alati olema täiesti uudne lahendus, vaid võib tuleneda konkurentide jälgimisest ja imiteerimisest.

Mõned teadlased peavad oluliseks teha vahet innovatsioonil ja leiutisel ja nende arvates on innovatsioon enamat kui leiutis: „leiutis on idee uue toote või protsessi loomiseks, innovatsioon aga selle praktiline rakendamine.” (Reaiche *et al* 2016: 58 ). Vastukaaluks praktilisele lähenemisele on olulise innovatsiooni komponendina välja toodud loovust. Alljärgnev tabel 1 iseloomustab lühidalt erinevate autorite poolt väljatoodud innovatsiooni definitsioone.

**Tabel 1.** Innovatsiooni definitsioonid

Autor	Ühine tunnus	Innovatsioon
Ross (2016) Rebane (2018) OECD 2005 Lindfors, Hilmola (2016) Kogabayev, Maziliauskas (2017)	Täiustatud tooted	Innovatsioon seisneb idee tekkimises või oluliselt täiustatud toote (toote või teenuse) või protsessi, uue turundusmeetodi või uue organisatsioonimeetodi tutvustamine äripraktikas, töökoha korraldamises või välissuhetes.
Gallego <i>et al</i> (2013)	Ideede arendamine	Innovatsioon sõltub üha enam väliste ideede arendamisest ja integreerimisest innovatsiooni protsessis.
Martin-Rios <i>et al</i> (2019) Hecker, Ganter (2014)	Konkurent-sivõime	Innovatsioon on võime organisatsiooni jaoks konkurentsipüüdlus.
Hölzl, Janger.(2014) Lindfors, Hilmola (2016) Meroño-Cerdán, López-Nicolás (2017) Kogabayev, Maziliauskas (2017)	Majandus-kasv	Innovatsiooni peetakse üha olulisemaks vahendiks majanduskasvu ja heaolu säilitamisel.
Zawislak <i>et al</i> (2013)	Innovat-siooni allikad	Innovatsiooni saavutamiseks võib olla kaks olulist allikat: esiteks saavad ettevõtted koguda teadmisi (kogemusi, pädevusi ja oskusi) organisatsioonisiselt, ja teiseks, ettevõtted saavad imiteerida või omaks võtta uuendusi teistelt ettevõtetelt ja välistelt partneritelt.

Allikas: autorite koostatud

Kui 20. sajandil käsitleti innovatsiooni peamiselt majandusliku ja tehnoloogilise kontseptsioonina, siis 21. sajandil on innovatsioon ja selle rakendamine oluline kogu ühiskonnale. Majanduskasvu ja üldise heaolu eeltingimuseks on innovatsioon ja uuendustele avatus ning loovus (Lindfors, Hilmola 2016: 374). Idee edukas kasutamine



on innovatsioonis võtmeteguriks. Innovatsioonis on sellised tegevused nagu ideede uurimine, valimine, arendamine, elluviimine ja õppimine sama olulised kui loovus (Ross 2015: 139). Innovatsioon on oluline kõigis majandusvaldkondades, kuna see tagab ettevõtete ellujäämise ning uuendusmeelsus on üha kanda kinnitamas tänases globaliseerivas maailmas (Meroño-Cerdán, López-Nicolás 2017: 211). Mitmed autorid on rõhutanud majanduskasvu ja innovatsiooni vahelise seose olulisust.

Innovatsioon seisneb uue idee loomises ja selle idee rakendamises uue toote, teenuse või protsessi arendamises ja kasutuselevõtus, et luua suuremat väärtust ning tagada paremaid majandusnäitajaid. majanduskasvu ja kõrgemat tööhõive määra riigis. Saadud tulu võimaldab ettevõtetel uusi ideid üha uuesti luua ja rakendada. Innovatsioon ei ole ühekordne nähtus, vaid paljude organisatsioonisiseste otsustusprotsesside pikk ja erinevate protsesside jada, alates uue idee genereerimise faasist kuni selle rakendamise etapini (Kogabayev, Maziliauskas 2017 :62). Innovatsioon on pidev protsess, mille eelduseks on ettevõtete juhtide võimekus võtta vastu majanduslikult ja organisatsioonisiselt uuendusmeelseid otsuseid.

Innovatsioon soodustab uute teenuste osutamist ja tulemuste saavutamise viise, kuid selleks on vaja juhtimismeeskonna professionaalsust (Martin-Rios *et al* 2019: 698). Innovatsioon ei hõlma ainult uute toodete ja teenuste väljatöötamist, vaid ka uusi töötavaid protsesse, juhtimistaktikat ja isegi äristrateegiaid (Sahay, Gupta 2016: 158). Ettevõtte saab kasutada innovatsiooni võimekust uutele turgudele sisenemiseks, turgude paremaks teenimiseks või konkurentidest suurema väärtuse pakkumiseks ühendades ressursse ja turundusvõimekusi.

Ressursside omamise potentsiaalne väärtus ei tähenda veel võimekuse realiseerumist. Võimekuse all peetakse silmas ettevõtte mõtestatud tegevusplaani ja strateegiat. Ressursi muudab väärtuslikuks oskus toota kliendi ootustele vastavat toodet või luua ootuspärast teenust. Vahendite omamine ei anna veel konkurentsieelist, vaid oskuslik ressursside planeerimine ja kasutamine võimaldab edestada konkurente. Parimaid tulemusi turul saab saavutada ressursside ja võimaluste lõimimise kaudu (Ngo, O'Cass 2012: 862 - 863, 866). Ainuüksi ideede genereerimine ei loo väärtust ega kasumit. Oluline on leida võimalused ja vahendid ideede elluviimiseks ja uuenduste saavutamiseks.

Innovatsiooni hõlmavate tegevuste jaoks on vaja investeerida. Investeerimise ja innovatsiooni tasakaal määrab raamid, milles on juhtkonnal võimalik opereerida. Eelnevalt tuleb selgitada välja, kas innovatsioonil ja investeeringutel on potentsiaali ning maandatakse võimalikke riske (Boris *et al* 2018: 112). Uuendustesse investeerides saab ettevõtte parandada oma positsiooni klientide ja konkurentide seas. Innovatsioon on majanduskasvu üheks peamiseks tõukejõuks, ning seetõttu on ettevõtted ja valitsused selles valdkonnas suuri investeeringuid teinud (Rebane 2018: 4). Ettevõtted peavad oma konkurentsieelise säilitamiseks üha enam kasutama innovatsioonipõhiseid strateegiaid. Innovatsioonipõhised kasvustrateegiad vajavad erinevaid sisendeid nagu näiteks innovatsiooni rahastamine, oskused, tehnoloogilised teadmised ja muud strateegiad, mis põhinevad olemasolevate tehnoloogiate järele jõudmisel või ära kasutamisel (Hölzl, Janger 2013: 707). Ettevõtted seisavad silmitsi keeruka väljakutsega, kuidas kohaneda maailmaga, kus eduka innovatsiooni võti peitub koostöövõimes (Gallego *et al* 2013: 2039). Investeerimine ja strateegiline mõtlemine aitavad ettevõttel rakendada oma potentsiaali, saavutada edu ja konkurentsieelise.

Vajaminevate investeeringute kaasamiseks peab ettevõtte oskuslikult planeerima, millised tooted ja teenused vajaksid arendamist ning vastaksid klientide ootustele. Klientide tegelikele vajadustele keskenduva lähenemisviisi kasutuselevõtmine innovatsiooni valdkonnas võimaldab ettevõtetel mitte ainult ette näha teenuste osutamise täiustusi, vaid arendada ka täiesti uusi teenusepakumisi (Bettencourt *et al* 2013: 21). Kliendikeskse suhtumise eelduseks peab ettevõtja esmalt määrama ostjate vajadused, seejärel otsustama, kes on toote või teenuse sihtgrupp ning millisele sihtturule ollakse oma tegevuses suunatud. Turu uuringute läbiviimine selgitab tarbijate hoiakuid ja soove, mida saab aluseks võtta turundusstrateegia ja -plaani loomisel. Turundamisel saab keskenduda kõrgele kvaliteedile, madalale hinnale või põnevale disainile (Suliyanto *et al* 2019: 144). Innovaatilised ettevõtted on need, kes tegelevad uute toodete või teenuste arendamisega ning turule toomisega. Samas iga ettevõtte võib olla innovaatiline tuues ettevõttesse uusi lahendusi või muutes protsesse. Pidev parendustegevus ja täiustamine on innovatsioon.

Innovatsioonis nähakse olulist vahendit majanduskasvu ja heaolu säilitamisel. Selle tulemusel rakendavad paljud valitsused poliitikat, mille eesmärk on stiimulite pakkumine ettevõtetele oma innovatsioonitegevuse alustamiseks või intensiivsuse suurendamiseks

(Hölzl, Janger 2013: 707). Valitsuse siht on anda ettevõtetele motivatsiooni püüelda innovatsiooni poole. Innovatsioon võimaldab organisatsioonil manööverdada finants- ja juhtimise eesmärkide ja prioriteetide vahel ning püüelda parima eesmärgi suunas (Martin-Rios *et al* 2019: 696-697). Konkurentide käitumise hindamise teel saab ettevõtte suuna edasisteks arenguteks. Kursis tuleb olla konkurentide tegevusega, pidevalt hinnata välises keskkonnas toimuvat ja rakendada turul esinevaid võimalusi, olla proaktiivne, eksperimenteeriv ja loov (Preda 2013: 608-609). Ettevõtte edukuse ja majandusliku võimekuse tagab innovatsiooni oskuslik rakendamine ning võime näha potentsiaalselt tulusaid mooduseid, mille rakendamise tulemusel saavutatakse suurem kasum.

Schumpeteri majandusteooria on seotud innovatsiooni ja ettevõtlusega ning ta on oma töödes analüüsinud, kuidas innovatsioonitüübid mõjutavad ettevõtte arengut. Tema defineeritud innovatsioonitüübid on tuntud ja paljude teadlaste poolt käsitletud. Schumpeter on defineerinud toote, tootmise, turunduse, tarne ja organisatsiooni innovatsioonitüübid (Dodgson 2011: 1121). Innovatsiooni definitsioonid ja funktsioonid võimaldavad mõista innovatsiooni laiemalt ja mitmetahuliselt. Innovatsiooni laiahaardelist ja üldistavat definitsioonide käsitlemist saab kitsendada ja kategoriseerida rakendades erinevaid innovatsioonitüüpe, kas juurutades ühte või mitut tüüpi koos (OECD 2005: 46). Innovatsioonitüüpidest on antud ülevaade Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) innovatsiooni tüpoloogiast lähtuvalt. Oslo käsiraamat määratleb innovatsiooni mõõtmiseks nelja innovatsioonitüüpi: tooteinnovatsioon, protsessiinnovatsioon, turundusinnovatsioon ja organisatsiooniinnovatsioon. Autorid peavad oluliseks välja tuua teenuseinnovatsiooni olemuse. Alljärgnev tabel 2 iseloomustab lühidalt erinevate autorite poolt käsitletud innovatsioonitüüpide definitsioone.

**Tabel 2.** Innovatsioonitüüpide definitsioonid

Organisatsiooni innovatsioon	Toote innovatsioon	Teenuse innovatsioon	Protsessi innovatsioon	Turundus innovatsioon
Meroño-Cerdán, López-Nicolás (2017) Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll (2015)	OECD 2005 Amara <i>et al</i> (2009) Hullova <i>et al</i> (2019)	Bettencourt <i>et al</i> (2013) Storey <i>et al</i> (2015)	OECD 2005 Amara <i>et al</i> (2009) Plotnikova <i>et al</i> 2016 Lee, Kang 2007	OECD 2005 Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll (2015) Rebane (2018)
Ettevõtete sotsiaalsed struktuurid sealhulgas ametialaseid rollid, meeskonna korraldus, inimesed, ülesanded, hüved, oskused ja töötingimused ning mitte tehnilised struktuurid.	Uute toodete ja teenuste turundamine, olemasolevate funktsioonide või kasutusomaduste märkimisväärtne täiendamine .	Konkurentsi-eelise allikas, klientidelt ja konkurentidelt kogutud teadmisi ning oma võimeid kasutatakse sisukate ja eristuvate teenuste loomiseks.	Uute või märkimisväärselt täiustatud tootmisprotsesside juurutamine.  Muuta olemasolevate toodete tootmisprotsess kulude, puuduste ja jäätmete vähendamiseks, tarneaaja või tootmise parandamiseks.	Uue turundusmeetodi rakendamine.  Olulised muudatused toote, pakendi, paigutuse, müügiedenduse või hinnakujunduse s.

Allikas: autorite koostatud

Organisatsiooniinnovatsiooni definitsioonide aluseks on üldine organisatsiooni teooria, mis keskendub protsessidele, struktuurile ja tavadele ning ettevõtte strateegiatele. Tihti kasutatakse organisatsiooniinnovatsiooni kirjeldamiseks ükskõik millist innovatsiooni rakendatakse ettevõttes olenemata tegelikust väljundist, näiteks tehnoloogilise uuenduse läbiviimine (Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll 2014: 111). Samas on ka selline mõistete põimumine arusaadav, kuna näiteks uue tehnoloogilise viisi juurutamine tekitabki muutusi kogu organisatsiooni struktuuris, ressursside jaotuses, töötajate kvalifikatsioonis ja juhtimisstrateegiates.

Organisatsiooniinnovatsioon on ettevõtetele üks olulisemaid ja jätkusuutlikumaid konkurentsieeliste allikaid (Meroño-Cerdán, López-Nicolás 2017: 211). Uuenduste tegemisel saab rakendada ettevõtte siseseid võimalusi. Organisatsiooniinnovatsioon käsitleb ettevõtete sotsiaalseid struktuure sealhulgas ametialaseid rolle, meeskonna korraldust, inimesi, ülesandeid, hüvesid, oskusi ja töötingimusi ning mitte tehnilisi struktuure (Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll, 2015: 111). Õigesti valitud töötajad täiendavad üksteise teadmisi ja oskusi, sellega ettevõtte heaolu tõstes. Organisatsiooniinnovatsioon on üha jõulisem, dünaamilisem ja globaalsem majanduse õitsengu tööriist ning see on ettevõtete jaoks oluline väljund, väärtuse loomise allikas ja erinevate organisatsioonisiseste tavade näitaja (Meroño-Cerdán, López-Nicolás 2017: 208). Organisatsiooniinnovatsioon leiab kasutust ettevõtte sees näiteks töötajate positsioonide määramisel, meeskondade loomisel, töökeskkonna ja töötingimuste kujundamisel. Organisatsiooniinnovatsioon loob väärtust ja annab parema konkurentsivõime.

Turundusinnovatsioone tegevad ettevõtted teevad suure tõenäosusega ka organisatsioonilisi uuendusi, mis näitab, et näiteks turundus- ja organisatsiooniinnovatsioon toimivad koostöös. Organisatsiooniline innovatsioon on toote- ja protsessinnovatsiooniga positiivselt seotud, kuid seos pole seal nii selge. Protsessiuuendused on seotud organisatsiooni innovatsiooni tõhususe ja sisemisele töökorraldusele orienteeritud organisatsiooniinnovatsiooniga, nende eesmärk on säästa kulusid ja muuta tootmine võimekamaks (Sakowski *et al* 2018: 12). Operatiivseks muutmiseks on pakutud välja organisatsiooniinnovatsiooni uus määratlus, mis põhineb organisatsiooniinnovatsiooni kolme peamise tüübi - efektiivsuse, töökorralduse või välissuhetega seotud uuenduste - ainulaadsetel kombinatsioonidel (Sakowski *et al* 2018: 5). Erinevad innovatsioonitüübid on põimunud organisatsiooni innovatsiooniga eesmärgiga säästa kulusid ja täita ametikohad sobivate inimestega.

Innovaatiliste ideede loomiseks, juurutamiseks ja ettevõtete eeliste andmiseks on oluline sobivate tingimuste olemasolu ehk innustav töökeskkond. Innovaatilise õhkkonna loob töötajate kaasamine ja uuendusmeelse suhtumise premeerimine. Läbi võtmevaldkondade nagu juhtimine, kultuur ning mõõtmis- ja premeerimissüsteemid, saab organisatsioonis aja jooksul õhkkonda muuta innovatsioonile avatumaks. Toetava keskkonna loomiseks

tuleb töötajaid julgustada olema uudishimulikud ja seadma hetkel toimiv süsteem kahtluse alla ning esitama küsimusi. Probleemide lahenduses nähakse võimalust parendusteks ning toetatakse ja tunnustatakse mitmekülgset mõtlemist (Ross 2015: 143 - 144). Organisatsiooni kultuurist sõltub, kui innovaatilised on töötajad. Töötajate kaasamine võib tekitada töötajas soovi pühendada oma aega ja teadmisi organisatsiooni arenguks.

Organisatsiooniinnovatsioon on ettevõtete jaoks oluline väljund väärtuste loomisel, käsitledes ettevõtete sotsiaalseid struktuure nagu näiteks ametialased rollid, inimesed, ülesanded ja töötingimused. Organisatsioon peab tagama, et innovaatiliste ideede tekkimiseks ja rakendamiseks on olemas sobiv keskkond.

Tooteinnovatsiooniks võivad ettevõtted rakendada uusi teadmisi või tehnoloogiaid, samuti taaskasutada uuendusi vajavaid tootearendusi. Mõistet toode kasutatakse nii kaupade kui teenuste iseloomustamiseks. Toote uuendus tähendab nii uute toodete ja teenuste turundamist kui ka olemasolevate funktsionaalsete või kasutusomaduste märkimisväärtset täiendamist, näiteks tõhususe, kiiruse ja kasutusmugavus osas (OECD 2005: 48). Tooteinnovatsioon on seotud uute või oluliselt täiustatud toodete turule toomisega. Innovatsioon tootes võib hõlmata uue tootmisprotsessi väljatöötamist või tarnemehhanismi, juhtimis- ja turundusuuenduste juurutamist ning isegi äristrateegia muutmist (Amara *et al* 2009: 409). Sisendit toodete uuendamiseks saadakse tarbijatelt või konkurentidelt.

Tooteinnovatsioon hõlmab tehniliste kirjelduste, komponentide ja materjalide, tootes sisalduva tarkvara, kasutajasõbralikkuse või muude funktsionaalsete omaduste olulisi täiustusi (OECD 2005: 48). Toote uuendamisel lähtutakse klientide vajadustest. Tooteinnovatsioon on ülioluline, kuna see võimaldab organisatsioonidel kiiresti reageerida klientide vajadustele, tõsta toodete kvaliteeti ja mitmekesisust ning saada turuosa (Mafimisebi *et al* 2020: 14). Kasutajakesksed tooteinnovatsioonid on seotud turu ja sotsiaalse nõudlusega, kasvades pidevalt, kuna arvuti- ja kommunikatsioonitehnoloogia võimaldab parendada ning suurendada sotsiaalset heaolu (Mafimisebi *et al* 2020: 16). Tooteinnovatsioon aitab luua paremaid, kliendisõbralikumaid ja kvaliteetsemaid tooteid, pakkudes ettevõtte klientidele väärtust.

Tooteinnovatsioonis on seoseid tootmise, toote kujundamise, valmistamise ning toote- ja protsessidisaini vahel. Tootmisprotsesside uuendused võimaldavad ettevõttel turule tuua uusi tooteid kiiremini, sagedamini ja tõhusamalt (Hullova *et al* 2019: 342). Dünaamilised võimalused edukaks tooteinnovatsiooniks hõlmavad ettevõtete võimet omandada ja assimileerida väliseid teadmisi, muuta need uudseteks, ainulaadseteks kompetentsideks ja ideedeks ning seejärel neid ideid kogudes ja genereerides tõhusalt uusi või täiustatud tooteid turule tuua (Mafimisebi *et al* 2020: 16). Toote muutmise vajadus tuleneb toote elutsükli iseärasustest ja toote funktsionaalsuse parendamise vajadusest. Tooteinnovatsioon hõlmab näiteks uute toodete väljatöötamist, tootmist ja turustamist ning võib vajada uue protsessitehnoloogia või turusegmentide väljatöötamist (Boer, During 2001: 83). Tooteinnovatsioon aitab kaasa toote eluea säilitamisele, kuna tooted on oma olemuselt turunõudmiste, tarbijate eelistuste ja vajaduste, tehnoloogiliste muutuste, lühema toote elutsükli ja suurenenud konkurentsi tulemusel dramaatiliste muutuste suhtes vastuvõtlikud.

Teenuseinnovatsiooni käsitlevas kirjanduses soovitatakse edasi anda nende mõõtmete mitmekesisus, viidates tooteinnovatsioonile, protsessiinnovatsioonile, tarnimise innovatsioonile, strateegilisele innovatsioonile, juhtimisinnovatsioonile ja turundusinnovatsioonile (Amara *et al* 2009: 408). Teenuseinnovatsioon on olnud olulisel kohal mitte ainult turundusvaldkonnas, aga ka infosüsteemides, operatsioonides ja strateegia valdkonnas (Ndubisi *et al* 2019: 4). OECD tootmis- ja teenindusinnovatsioonide empiiriline kirjandus on seni keskendunud peamiselt võrgustikule, uurides ettevõtetes kasutatud teadmiste allikate sagedust ja mitmekesisust, kui nad arendavad või täiustavad oma tooteid, tootmisviise, toodete tarnimist või turustamist (Amara *et al* 2009: 413). Teenus oma olemuselt on igasugune tegevus, mille käigus vajadusi täidetakse. Erinevates uuringutes on varasemalt välja toodud teenuseinnovatsiooni seotus teiste innovatsioonitüüpidega.

Teenuseinnovatsioon ehk uute või täiustatud immateriaalsete pakkumiste väljatöötamine hõlmab ettevõtte jaoks kliendi kasuks kavandatud tegevuse täitmist ja on majanduse tulemuslikkuse võtmeteguriks nii ettevõtte kui ka riigi tasandil (Storey *et al* 2015: 527). Teenus on vahetu ja suunatud teatud sihtgrupile, teenuse osutamise viisist sõltub kliendisuhtlus. Teenuseinnovatsiooni võib pidada oluliseks, et säilitada

konkurentsivõimet ja arendada konkurentsieelist turul (Martin-Rios *et al* 2019: 699). Kliendilojaalsuse saavutamiseks peab ettevõtte oma teenuseid arendama. Teenuseinnovatsioon on muutunud oluliseks konkurentsieelise allikaks ettevõtetele, kes arendavad võimekust kasutades klientidelt ja konkurentidelt kogutud teadmisi ning oma võimeid sisukate ja eristuvate teenuste loomiseks (Bettencourt *et al* 2013: 13). Teenuseinnovatsioonis on oluline oskus rakendada kliendi tagasisidet uue teenuse loomiseks.

Teenuseinnovatsiooni protsessid on ajendatud klientide kaasamisest ja töötajate julgustamisest ning toetamisest arenguetappide ajal. Pikemaajalise konkurentsieelise arendamine eeldab uuendusmeelsust, kliendi kaasamist ja juhtimispraktikasse investeerimist (Storey *et al* 2015: 527). Motiveeritud töötajaid suudavad klienditelt saada tagasiside, mille alusel on võimalik uuendada tooteid ja teenused. Teenuseinnovatsioon hõlmab kliendi rolli muutuste juurutamisel kasutaja, ostja või maksjana, aktiivse panustaja rolli, kes saab lisaväärtust protsessis osalemise eest (Bettencourt *et al* 2013: 19). Erinevad teadlased on teenuseinnovatsiooni põhirõhu asetanud kliendi vajaduste määramisele ja vastava pakkumise tegemisele. Klient muutub tarbijast oluliseks partneriks väärtuspakkumise loomisel.

Protsessiinnovatsiooni eesmärk on lühendada organisatsioonis tarneaega või vähendada tegevuskulusid, mis võimaldab organisatsioonis optimaalselt toota ja osutada oma teenuseid (Martin-Rios *et al* 2019: 699). Protsessiinnovatsioon on seotud kõigi uute või märkimisväärselt täiustatud tootmisprotsesside juurutamisega (Amara *et al* 2009: 409). Protsessiinnovatsiooni määratletakse kui märkimisväärset reformi tootmisprotsessis, et vähendada jäätmeid, defekte ja kulusid. Protsessiinnovatsioonide tulemusena tootmise efektiivsus paraneb, see suurendab müüki ja ettevõtte kasumit (Lee, Kang 2007: 344). Protsessiinnovatsiooni on erinevad teadlased seostanud tootmisprotsesside uuendamisega ehk tegevustega, mis vähendavad tarneaega, jäätmeid ja tegevuskulusid.

Protsessiinnovatsioon toimub siis, kui on uuendatud näiteks süsteeme, seadmeid ja inimressursse, et tõsta toote kvaliteeti ja parandada tootmismeetodeid (Berchicci *et al* 2013: 431). Protsessiinnovatsioon võib olla oluline tootlikkuse suurendamisel, õppimise ja teadmiste edasiandmise parandamisel, paremate tööruutuinide väljatöötamisel, tarbijate rahulolu suurendamisel ja ettevõtte konkurentsieelise tugevdamisel (Plotnikova *et al*



2016: 941). Erinevad teadlased on välja toonud, et protsessiinnovatsiooni on kaasatud uuendused seadmetes ja tarkvaras. Protsessiinnovatsiooni eesmärk on suurendada tootlikkust, parandades kvaliteeti või täiendades tootmismeetodeid.

Organisatsioonid võtavad tänapäeval sageli kasutusele uusi infotehnoloogilisi süsteeme või leiavad võimalusi, kuidas vanemaid uuel viisil kasutada. Protsessiuuenduses lõpptoodet ei puudutata, küll aga täiustatakse toote väljatoomise meetodit (Viederytė 2016: 136-137). Protsessiinnovatsioon võib toimuda läbi tehnoloogiliste süsteemide uuendamise, sissejuurdunud harjumusi ümber korraldades ja seniseid tegevusi täiendades. Protsessiuuendused on ajendatud varasematest organisatsioonilistest uuendustest ja tooteuuendustest (Hecker, Ganter 2014: 573). Ettevõtted osutavad teenust seotuna tootega, näiteks pakutakse lisaks remonti ja hooldust. Seejärel lisatakse järkjärgult kliendiga seotud teenuseid, mis toetavad toote kasutamisega seotud kliendiprotsesse (Visnjic *et al* 2016: 38). Erinevad teadlased on välja toonud, et protsessi uuendused algavad tootest. Turule orienteerituse ja kliendiga seotud teenustega kaasneb võimalus teha protsessi uuendusi.

Turundusinnovatsioon on seotud uute või oluliselt muudetud turundusstrateegiate ja kontseptsioonide rakendamisega. Näited hõlmab see uute või märkimisväärselt täiustatud turundusmeetodite tutvustamist (Amara *et al* 2009: 409). Turundusinnovatsioon tähendab seda, et ettevõtte on rakendanud uue turundusmeetodi või teinud tootes, pakendis, paigutuses, müügiedenduses või hinnakujunduses olulised muudatused (Rebane 2018: 10). Turunduse ja innovatsiooni võimekus ning nende koosmõju on olulised klientide ligimeelitamiseks, nende vajaduste rahuldamiseks, suhete loomiseks ja hoidmiseks (Ngo, O'Cass 2012: 873). Turundusinnovatsioon hõlmab uuendatud või muudetud turundusmeetodit, tegevuskava või turundussüsteeme. Innovatiivsed tegevused aitavad ettevõttel luua paremaid ja lojaalsemaid kliendisuhteid.

Uue idee kujunemisele annab sisendi oskus tajuda kliendi vajadusi või näha võimalusi ja võimekust uuendatud tootmisviisi kasutuselevõtuks. Antud sisendi kuvamiseks on vaja pidevat infot, statistika kogumist ja strateegiate kohandamist, et lõpptoo oleks turustamiseks piisavalt mõjus ja tulus (Kogabayev, Maziliauskas 2017: 62). Turundusinnovatsioon põhineb kuuel funktsioonil, milleks on: toote kujundamine või pakendamine, tooteasetus või suhtluskanal, toote reklaamimine või hinnakujundus,

lähenemisviis turule, toote tarnimine ja teenuse osutamine. Nende funktsioonide näideteks on rakenduste kasutamine, sotsiaalmeedia kasutamine ja protsesside avamine klientidele (Ungerman *et al* 2018: 134). Toode või teenus peab olema kliendisõbralik, vajalik, väärtuslik ning kliendile lihtsalt leitav. Suhtluskanali valikul tuleb arvestada sihtgrupiga. Müügiedendus aitab ettevõttel sõnumit levitada, hinnakujundus tagab konkurentsivõime ja suurendab ostjate arvu. Klientide hoidmisel mängib olulist rolli toodete kohaletoimetamise mugavus ja hea teenuse osutamine.

Turundusinnovatsioon ja tooteinnovatsioon on omavahel seotud, kuna turunduse eesmärk on suurendada toodete müüki või pakkuda laiemat tootevalikut (Rebane 2018: 4). Turundusinnovatsioon on uue turundusmeetodi juurutamine, millega kaasnevad olulised muudatused toote või pakendi kujunduses, tooteasetuses kaubanduspinnal, toote reklaamimisel või hinnakujunduses. Eesmärgiks on paremini tajuda kliendi vajadusi, siseneda uutele turgudele või positsioneerida oma toode või teenus turul sarnaste pakutavate seas (OECD 2005: 49). Turunduse eesmärk on suurendada toodete müüki ja pakkuda teenuseid laiemale sihtgrupile. Tootekujunduse muutus võib hõlmata muudatusi värvi või kujunduse või kuju osas, kuid mille tulemusena ei kannata toote omadused ja funktsionaalsus. Toote atraktiivne välimus on oluline, see on esimene, mida klient märkab ja mille alusel tehakse esmane ostuotsus (OECD 2005: 50). Turundusinnovatsioon on seotud uute või muudetud turundusstrateegiatega rakendamisega näiteks tehes pakendis, paigutuses, müügiedenduses või hinnakujunduses olulisi muudatusi. Turundusinnovatsioon on oluline klientide saamiseks, nende vajaduste rahuldamiseks. Oluline on klientidega suhete loomine ja hoidmine.

Innovatsioon on uute ideede genereerimine uuendusi innustavas õhkkonnas ja selle tulemuseks on märkimisväärselt uuendatud toode, teenus, protsess, organisatsiooni struktuur või turundusstrateegia. Ettevõtted seisavad silmitsi väljakutsega järjepidevalt uuendusi luua ja rakendada, kuna innovatsioon ei ole ühekordne vaid pidevas muutumises tulenevalt klientide ootustest ja konkurentide tegevusest. Juhtidel on oluline roll ja vastutus strateegiliste otsuste tegemisel ja võimel teadlikult planeerida investeringuid, koostada tegevusplaani, jaotada ressursse, teha koostööd nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt, motiveerida töötajaid ja pakkuda kvaliteetset teenust või toodet. Tehes muutust ühes innovatsioonitüübis, on sellest mõjutatud teised valdkonnad ja ressurside piiratuse

tõttu on vajalik analüüsida, milliseid innovatsioonitüüpe on mõistlik koos rakendada. Innovatsiooni ja innovatsioonitüüpide sidususe eesmärgiks on säästa kulusid ja muuta ettevõtte tegevus edukamaks. Erinevates innovatsioonitüüpides muudatusi tehes on ühiseks jooneks konkurentsivõimelisus ja lähtumine klientide vajadustest ning pakkuda kasutajasõbralikke tooteid ja teenuseid.

## 1.2 Komplementaarsuse definitsioon ja olemus

Komplementaarsuse kontseptsioon eeldab, et mitme innovatsioonitüübi kombinatsioon ja koostoime annavad innovatsiooni rakendamisel eelise ehk kasulikum on keskenduda mitte ainult ühe innovatsioonitüübi arendamisele, vaid siduda omavahel mitme innovatsioonitüübi rakendustegevus (Serrano-Bedia *et al* 2018 : 56). Tulemuslikkuse parandamise eesmärgil tehakse uuendusi erinevates innovatsioonitüüpides. Näiteks uue toote loomist täiendavad muudetud tootmisprotsessid ja parema müügi nimel tehakse teistsugusel viisil turunduskampaaniat. Komplementaarsust saab üldiselt defineerida järgmiselt: “suhe või olukord, kus kaks või enam erinevat asja parandavad või rõhutavad teineteise omadusi” (Rebane 2018: 4). Komplementaarsus väljendub erinevate toodete, teadmiste või tegevuste täiendavusel ja iga osa toob esile teineteise parimad omadused.

Innovaatilised ettevõtted on oma tegevuses mõjutatud innovatsioonistrateegiatest, mis tulenevad sisenditest nagu ressursid, ideed, teadmised ja tehnoloogia. Komplementaarsuse- ja innovatsioonialane kirjandus toob välja, et ettevõtte võib kasutada mitmesuguste uuenduslike tavade kombinatsioone (Martin-Rios *et al* 2019: 700). Teoreetiliselt on innovatsioonitüüpide vahel tugev vastastikune komplementaarsus ja ükski innovatsiooni tüüp ei ole isetoimiv. Iga uus innovatsioon eeldab arendusi teistes innovatsioonitüüpides. Näiteks, tooteinnovatsiooni arendamine hõlmab uue tootmisprotsessi väljatöötamist, uue tarnemetodi juurutamist, juhtimis- ja turundusuuenduste juurutamist ning isegi äristrateegia muutmist. Samas on välja toodud hüpotees, mille kohaselt vastastikuse komplementaarsuse asemel võivad innovatsiooni erinevad vormid olla üksteisest sõltumatud või isegi olla asendusmõjuga (Amara *et al* 2009: 409). Alljärgnev tabel 3 iseloomustab lühidalt erinevate autorite poolt väljatoodud komplementaarsuse definitsioone.

**Tabel 3.** Komplementaarsuse definitsioonid

Autor	Ühine tunnus	Komplementaarsus
Amara <i>et al</i> (2009)	Vastastikune komplementaarsus	Innovatsiooni tüüpide vahel tugev vastastikune komplementaarsus ja ükski innovatsioonitüüp ei ole isetoimiv. Iga uus innovatsioon eeldab arendusi teistes innovatsioonitüüpides
Ndubisi <i>et al</i> (2019)	Ressursside ühendamine	Ettevõtte võimekus täiendada, rakendada teadmisi ja ühendada ressursse läbi koostöö ning seeläbi tulemusi saavutada.
Rebane (2018) Martin- Rios <i>et al</i> (2019) Meroño-Cerdán, López-Nicolás (2017) Hullova <i>et al</i> (2019)	Teineteise omaduste rõhutamine	Suhe või olukord, kus kaks või enam erinevat asja parandavad või rõhutavad teineteise omadusi. Koostoime, mis annab paremaid tulemusi innovatsioonialastes pingutustes.

Allikas: autorite koostatud

Investeerimine ühe innovatsioonitüübi arendamisse toimub teise tüübi investeeringute ja ressursside arvelt (Amara *et al* 2009: 409). Investeerimine on ka piiratud ressursside puhul edasiarenguks oluline. Kui erinevad organisatoorsed uuendused taotlevad samu eesmärke, siis eeldatakse, et nad tugevdavad üksteist, pakkudes üksteisele täiendavat suhet. Kui igal organisatsioonilisel uuendusel on erinevad eesmärgid, on nende vahel tõenäoliselt sõltumatu suhe (Meroño-Cerdán López-Nicolás 2017: 209). Vastastikust komplementaarsust ei saa pidada iseenesestmõistetavaks: see põhineb tööstusel, innovatsioonil, strateegilistel ja struktuursetel teguritel. Komplementaarsuse saavutamine nõuab ettevõtetelt investeeringuid olemasolevatesse ja loodavatesse varadesse, sealhulgas mittemateriaalsetesse allikatesse. See nõuab investeeringuid organisatsiooni ümberkorraldamiseks (Antonioli *et al* 2013: 980, 983). Investeerida on mõistlikum nendesse uuendustesse, mis üksteist täiendavad ja taotlevad samu eesmärke.

Mitmed teadlased on leidnud, et komplementaarsuse ja suurema edu tagab ressursside oskuslik jaotamine (Ngo, O'Cass 2012: 861-862). Sünergia saavutamiseks on ettevõtetel vajalik mõista, millistesse uuendusvõimalustesse on mõistlik investeerida.

Investeeringud digilahendustesse võimaldavad ettevõttel tegutseda kogu maailmas ja leida oskustöölisi ning välispartnereid globaalsel tasandil. Paljud ettevõtted teevad vea panustades ainult ühe innovatsioonitüübi integreerimisse olemasolevasse süsteemi ja pole aru saanud vajadusest luua laiapõhjalisem innovatsiooniplaan ressursside jaotamiseks, et hiljem oodatud tulemust mitte saavutades pettuda (Ross 2015: 143). Kui ettevõttel on piiratud ressursid, peaksid eelarve kulud olema tulemuslikkuse saavutamiseks võimalikult tõhusalt jaotatud. Mõistes, millised innovatsioonitüübid antud ettevõttes koos toimiksid, annab see võimaluse eelarvet paremini planeerida. Teatud innovatsiooni tegevuste rakendamine võib suurendada ettevõtte tulemuslikkust enam kui teised ettevõtte tegevused (Rebane 2018: 4 - 5). Innovatsiooniplaan on vajalik ressursside piiratuduse tõttu. Läbi erinevate innovatsioonitüüpide koostoime analüüsi leiab väärtuse loomiseks omavahel sobivad kombinatsioonid.

Komplementaarsus tekib tavaliselt siis, kui kaks tegevust tugevdavad üksteist nii, et ühe tegevuse suurendamine suurendab teise tegevuse väärtust (Hullova *et al* 2019: 341). Näiteks toob ühes innovatsioonitüübis tehtud muudatus kaasa teises innovatsioonitüübis positiivse mõju. Veel on komplementaarsust kirjeldatud, kui lähenemisviisi, mis annab parema arusaamise relatsioonilistest nähtustest ja kuidas seosed süsteemi osade vahel loovad rohkem väärtust kui süsteemi üksikud elemendid (Ballot *et al* 2014: 223). Rohkem kasu võib tuua mitme innovatsioonitüübi rakendamine. Tooteinnovatsiooni ja teenuse ärimudelit nähakse üksteist täiendavatena, kui need on supermodulaarsed, mis tähendab, et iga tegevuse marginaalne kasu on seotud teise tegevuse taseme tõusuga (Visnjic *et al* 2016: 40). Erinevate osade vaheline koostoime tagab sünergia.

Soovitav on ühendada ettevõttsisese ja -välise võrgustiku erinevad innovatsioonivõimekused, et hoida kokku ressursse ja kulusid. Koostöö, infovahetus partnerite ja tarnijatega võimaldab koondada teadmisi, tehnoloogilisi platvorme ning kasutada ressursse, mida ettevõttel endal pole. Täiendavuse kompetentsid võib defineerida järgnevalt: "ettevõtte võimekust täiendada, rakendada teadmisi ja ühendada ressursse läbi koostöö ning tulemusi saavutada" (Ndubisi *et al* 2019: lk 5-10). Ettevõtte ei peaks ainult ühe innovatsioonitüübi eelistele keskenduma, vaid eelarvet ja ressursse kombineerides erinevaid innovatsioonitüüpe koos rakendama. Ettevõtte ressursside ja kulude kokkuhoidmise eesmärgil tuleb ettevõttel olla valmis koostööks.

Strateegilise juhtimise kirjandus soovib ettevõtetel leida sünergiliste eeliste saavutamiseks komplementaarsuse võimalusi ressursside ja võimekuste koostoimes. Kuigi ressursipõhine vaade on keskendunud tulemuslikkuse ja kasumi saavutamisele ressursside omamise kaudu, siis viimasel ajal on sellele lisandunud ressursside kasutuselevõtu protsess ja sel moel tulemuste saavutamine. (Anning-Dorson: 571) Juhid, kes ei suuda teadvustada erinevate innovatsioonitüüpide komplementaarsust, võivad alahinnata innovatsiooni eri vormide vahelist sünergiat ning seega sellest saadavaid tulusid ja tulemusi. Innovatsioonitüüpide kombinatsioonid aitavad luua konkurentsieeliseid, mida teistel ettevõtetel on keeruline korrata (Amara *et al* 2009: 423). Juhtidel on oluline roll organisatsioonis erinevate innovatsioonitüüpide koostoime võimendamisel.

Ettevõtete juhtimine hõlmab mitmeid tegevusi nagu tehnoloogilised ja organisatsioonilised muudatused, koolitustegevused, digivõimekuse juurutamine, keskkonnainnovatsioon ja rahvusvahelistumise strateegiad, aga ka töösuhete ja töötingimuste kvaliteeti ettevõttes (Antonioli *et al* 2013: 979). Komplementaarsuse väljendumine sõltub riigi ja ettevõtte võimekusest rahastada teadust ja arengut ning juhtida ressursse ning protsesse. See on oskus näha võimalusi ja seoseid mitmete elementide koosmõjus ning väärtuste loomisel. Tulemusi ja konkurentsieelist saavutatakse ressursside süsteemse ja struktureeritud kasutuselevõttuga. Samal ajal nõuab täiendavuste leidmine võimekust rakendada kombinatsioone või asendusi, millest eeldatakse tulu ja eelist teiste ettevõtete ees.

Suurim komplementaarsus tekib strateegiliste ja juhtimisinnovatsioonide, strateegiliste ja turundusuuenduste ning toote- ja protsessiuuenduste vahel. Madalaim komplementaarsus on toote- ja tarneinnovatsioonide, protsessi- ja juhtimisinnovatsioonide ning protsessi- ja strateegiliste uuenduste vahel. Lisaks on täiendavad ka tarne, strateegilised ja juhtimisinnovatsioonid (Amara *et al* 2009: 422). Need kolm üksteist täiendavat uuendust - suurenenud digilahenduse kasutamine, muudatused organisatsiooni tavades ja toodete ning teenuste muutmine - koos nõuavad kõrgema kvalifikatsiooniga tööjõudu (Bresnahan *et al* 2002: 341). Samas on Battisti ja Stoneman toonud välja, et erinevate uuenduslike tavade omavahelised seosed ei pruugi tingimata tõendada komplementaarsust ja koostoimet ning korrelatsioonid võivad tegelikult olla muude taustategurite tagajärg

(Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll 2015: 111). Ettevõtte võib kasutada mitmesuguseid innovatsioonitüüpide kombinatsioone, millel on oluline roll innovatsiooni tulemuslikkuses. Olulised täiendavad innovatsioonid ergutavad tootlikkust, aitavad luua uuendusi tarneahelates ja turunduses.

Komplementaarsuse perspektiiv kujutab endast lähenemisviisi, kus erinevad süsteemi osad loovad koostoides suuremat väärtust kui eraldi toimides. Parimad tulemused turul saab ressursside ja võimaluste integreerimise kaudu. Juhid, kes ei teadvusta komplementaarsuse positiivset mõju ja erinevate innovatsioonitüüpide kombinatsioonist tekkivat sünergiat, kaotavad kliente ja konkurentsieelise. Ettevõtte jätkusuutliku tegutsemise tagab kontrollitud eelarve ja tegevust soodustavate innovatsioonitüüpide arendamine ning innovatsiooniplaani koostamine.

### **1.3 Komplementaarsus innovatsiooni kujundava tegurina koolituses**

Koolitust võib pidada nii tooteks kui teenuseks. Koolitusettevõtte jaoks on koolitus toode, samas näiteks tootmisettevõtte võib koolitust pakkuda teenusena, mille abil oma klientidele tooteid tutvustada. Autorid on järgnevalt välja toonud erinevad toote- ja teenusearenduse käsitlused. Välja on toodud erinevate innovatsioonitüüpide komplementaarsus koolituses.

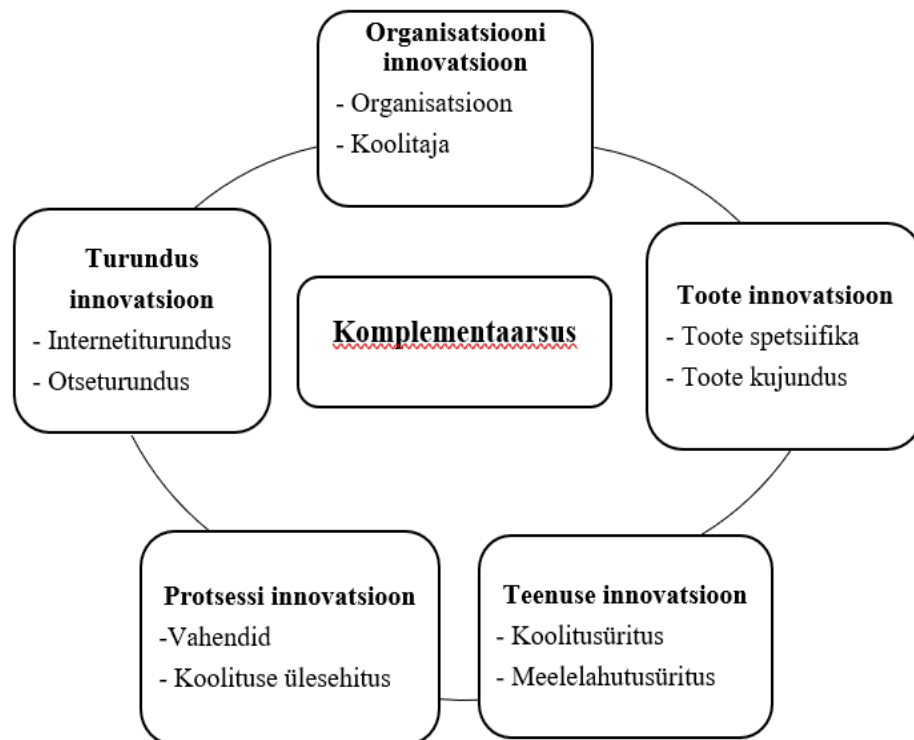
Integreeritud koolitusstrateegiate ja organisatsiooni innovatsiooni vastuvõtmise roll on eriti oluline kasvavas vajaduses võtta vastu keerulisemaid strateegiaid (Ngo, O'Cass 2012: 863). Koolituste planeerimise protsess algab organisatsiooni eesmärkide analüüsist ning tarbijate vajadustest. Uue koolituse planeerimist võib samastada uue toote loomisega. Uusi tooteid vajatakse organisatsioonis, et lahendada probleeme, mis võivad tekkida vastavalt tarbija nõudlusele, uute vajaduste avastamisele ja loomisele. Kui toodet kujundada loovalt ja esteetiliselt, siis see on võti tooteinnovatsioonile. Uuel innovaatilisel tootel võib olla funktsioonide täitmiseks uusi aspekte, mida kliendid sooviksid (Vila, Albiñana 2016: 2856). Kliendid valivad koolituse sisu järgi, mis nende huvidele vastab. Toote kujundamine on tsükliline tegevus, kuna iga uus toode annab omakorda aluse

protsessi edaspidiseks parendamiseks või uuteks arendusteks (Vila, Albiñana 2016: 2857). Koolitusi pakutakse vastavalt klientide vajadustele ja nõudlustele. Koolituste planeerimisel lähtutakse klientide soovidest, mis loob uued trendid turul ja pakub klientidele huvipakkuvaid teemasid.

Toote kujundamine koosneb turu ja kasutaja vajadustest, tootekujunduse spetsifikatsioonidest, kontseptuaalsest kujundamisest, detailsest kavandamisest, tootmisest ja müügist (Vila, Albiñana 2016: 2858). Tootearendus algab turu võimalusest ja hõlmab tavaliselt kliendi soovide haldamist, kontseptsiooni arendust, tootedisaini, turule toomist ja tagasiside andmete kogumist ja levitamist (Tzortzopoulos, Sexton 2007: 1152). Toote arendamises on olulised neli aspekti. Erinevate inimeste kaasamisel luuakse ja arendatakse mitmekesisemaid ideid. Tegelike kasutajate kogemus ja tagasiside võimaldavad paremini rakendada ideid toodeteks ja teenusteks. Mida vähem on takistusi toote loomisel seda vabam on õhkkond ideede tekkimisele (Schreier, Fuchs, Dahl 2012: 29). Toote loomisel on olulised turu ja kliendi vajadused ning rakendatavad ideed.

Tootearendamisel on oluline osa visioonil, mida üritatakse saavutada ja turul pakkuda. Uue toote arendamise elutsükli võib määratleda missiooni, visiooni ja eesmärgiga. Missioon on näiteks see, kui ettevõtte tarnib tooteid, mis vastavad klientide vajadustele, kasutades ära nende uuenduslikkust, kvaliteeti ja jätkusuutlikkust. Visioon on näiteks see, kui organisatsioonis loodud andmeid, teavet ja teadmisi hallatakse jätkusuutliku tootedisaini, arenduse, toodete valmistamise ja ringlussevõtu erinevatest vaatenurkadest (Vila, Albiñana 2016: 2859). Missiooni ja visiooni määramine annab parema fookuse, et edaspidiseid eesmärgi seada. Eesmärk on näiteks see, kui kõik toote elutsükli protsessis osalevad liikumapanevad jõud jagavad andmeid, teavet ja teadmisi toote elutsükli kõigi etappide kohta, julgustades seeläbi koostööd klientide, sidusrühmade ja tarnijate vahel, et võimaldada tooteinnovatsiooni (Vila, Albiñana 2016: 2860). Koolituse puhul on oluline pakkuda osalejatele teadmisi valdkonna spetsialistidelt, ettevõttel peavad olema määratletud missioon, visioon ja eesmärk, et anda konkreetne teave potentsiaalsetele klientidele.





**Joonis 1.** Innovatsioonitüüpide seos ja täiendavus koolituses (autorite koostatud)

Koolitus on kompleksne, kus mitu osa moodustavad terviku. Joonis 1 annab ülevaate innovatsioonitüüpide seoste kohta koolituses. Tehes muutusi ühes innovatsioonitüübis, võib toimuda muudatus ka teistes innovatsioonitüüpides. Teenused on immateriaalsed ehk klient ei saa pakkumist kogeda. Klient ei saa teenuse puhul enne näha, katsuda ega proovida, vaid alles hiljem seda kogeda või näha (Storey *et al* 2015: 541). Koolituse puhul ei saa klient enne koolitust kogeda ega näha, kui just ei ole varasemalt taolisel koolitusel osalenud. Seetõttu on väga oluline osa tagasisidel, et teenust paremaks ja kliendisõbralikuks muuta. Kliendipoolse koolitussoovi avaldumisel algab teenuseinnovatsioon, milles oluline roll tootel ja organisatsioonil.

Klient valib koolitust teema ning koolitaja järgi. Läbi turunduse leiab klient sobiva organisatsiooni ja meeldiva koolituse. Turundusinnovatsiooni ja protsessinnovatsiooni koostoime annab paremaid tulemusi, sest need täiendavad üksteist (Ngo, O'Cass 2012: 866). Kliendi rahulolu koolitusega määrab organisatsioon, teenus ja protsess ehk siis kuidas on suhtlus koolitusettevõtte või koolitajaga, kui kliendisõbralik on teenus ning millised vahendid ja ülesehitus oli koolitusel. Teenindusettevõtetes näib olevat vastastikune täiendavus protsessides ja organisatsiooni uuendustes (Hecker, Ganter 2014: 578). Koolitust pakkuva organisatsiooni taust ja usaldusväärsus on olulised, lisaks peab koolitaja olema pädev ja oma ala spetsialist. Erinevate toodete pakkujal on konkreetne asjatundja, kes sobib koolitust läbi viima. Koolitust saab läbi viia nii algajatele kui edasijõudnutele, samuti informatsioonirikka loenguna või hoopiski meelelahutusliku üritusena. Koolituse ülesehitus oleneb sihtgrupist, kellele koolitus on mõeldud.

Kodumaisel turul edu saavutamiseks on vaja ettevõttes arendada uusi kaupu ja teenuseid, mis vastavad kohaliku turu omadustele, klientide ja ettevõtete vajadustele (Gorlevskaya *et al* 2018: 165). Toodete ja teenuste integreerimine on tänapäeva globaalselt konkurentsitihedas ettevõtluskeskkonnas kasvav trend. Toote- ja teenusepakkumiste integreerimisel on potentsiaal tõhusust suurendada, mis võib avaldada positiivset majanduslikku ja keskkonnamõju tööstusele ja ühiskonnale. Sellised parandused lisavad tavaliselt hooldusteenuseid, mis võivad põhjustada toodete intensiivsemat kasutamist ja õigeaegse asendamise uuemate, tõhusamate ja innovaatiliste toodetega. Servitiseerimine tähendab seda, et ettevõtted pakuvad täiuslikumaid turupakette või kogumikke kliendikesksetest kaupadest, teenustest, toest, iseteenindusest ja teadmistest (Reim *et al* 2015: 61). Koolitus annab võimaluse ettevõttel turundada müügis olevaid tooteid, pakkuda lisateenuseid ja võita lojaalseid kliente. Need tegevused aitavad ettevõtte eesmäärke saavutada.

Täiskasvanute koolituse seaduses on kirjas, et sõltuvalt eesmärgist on koolitus täiskasvanute koolituse seaduse kohaselt tasemekoolitus, tööalane koolitus ja vabahariduslik koolitus. Vabahariduslik koolitus võimaldab isiksuse, tema loovuse, annete, initsiatiivi ja sotsiaalse vastutustunde arengut ning elus vajalike teadmiste, oskuste ja võimete lisandumist. Õpe toimub kursuste, õpiringi või muus õppijatele sobivas vormis (Täiskasvanute koolitusseadus). Täienduskoolitus on süsteemne õpetamine vastavalt koolituse osalejate vajadustele saada uusi teadmisi ja oskusi (Rahmati *et al* 2014: 308). Koolitus on süsteemne ja eesmärgistatud tegevus (Toompere *et al* 2002: 4). Koolituse eesmärk on anda ülevaade õppeprogrammist, valdkonna põhimõtetest ja võimaluse rakendada uusi võtteid.

Tooteinnovatsioonile mõjub täiendavate teenuste pakkumine positiivselt. Teenuste pakkumine võib olla tootjate jaoks kasulik võimalus õppida tundma klientide eelistusi toote osas, mida saab seejärel rakendada tootearenduses (Visnjic *et al* 2016: 40). Koolitustegevuse protsess algab olukorra hindamisega, eesmärkide seadmisega, tegevuse planeerimisega ja tagasisidega. Koolitusvajaduse hindamisega kogutakse infot, mis on aluseks kõigile koolitustegevuse järgnevatel etappidel (Toompere *et al* 2002: 8). Koolituse pakkumisel planeeritakse tegevust ja seatakse eesmärgid vastavalt ettevõtte plaanidele. Oluline on analüüsida klientide vajadusi ja vastavalt sellele kujundada koolitusplaani. Täienduskoolituse koostamise juhendmaterjal on kirjutatud, et koolituse loomisel lähtutakse sihtgrupist, koolitatavate vajadustest ja koolituse kaudu saavutatavatest tulemustest.

Koolitusplaani elluviimiseks tuleb valida koolitusvorm, leida koolitajad, leida koolitatavad, tagada koolituse toimumine ja koolitusel osalemine. Koolitusvorm on koolitusürituse korraldamise viis, mis on seotud koolitaja valikuga ning sihtrühma moodustamise põhimõtetega (Toompere *et al* 2002: 32). Koolituse sisend tuleb kliendi poolt. Konkreetset koolitusteemat annab edasi oma valdkonna spetsialist. Koolitaja karakter peab sobima sihtgrupiga.

Täiskasvanute koolituse seaduses on välja toodud, et täiskasvanute koolitaja on seaduse tähenduses spetsialist, kes sihipäraselt loodud õpistuatsioonis toetab täiskasvanud inimeste õppimist ja enesearendust (Täiskasvanute koolitusseadus). Õppeprotsessi ettevalmistamisel peab koolitaja juhinduma koolituse sisust, eesmärkidest ja õpiväljunditest. Koolitaja planeerib oma tegevust ja valmistab ette konkreetse koolituse sisu, lähtudes koolitusprogrammist ja varasemast tagasisidest. Õppeprotsessi läbiviimisel tagab koolitaja õppe läbiviimiseks sobiva füüsilise keskkonna (Kutsestandard). Koolituse ülesehitus peaks juhinduma sisust, eesmärkidest ja õpiväljunditest. Koolitaja planeerib oma tegevust lähtudes tootest ja kliendi soovidest.

Täiskasvanute koolitusega seotud kutsestandardites on veel kirjeldatud, et koolitaja valdab koolitusel käsitletavat valdkonda, hoiab end kursis valdkondlike uuendustega, arvestades valdkonna- ja ainealase teadmuse ja parimate praktikatega. Samuti toob näiteid koolitustel käsitletava valdkonna kohta. Koolitaja kasutab asjakohaseid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia vahendeid õppeprotsessi ettevalmistamisel, läbiviimisel ja enesearengu toetamisel (Kutsestandard). Koolitaja peab olema kursis oma valdkonnaga ja seetõttu tihti peale erinevaid teemasid käsitleb erinev koolitaja.

Tulemuslikkuse hindamine on koolitustegevuse etapp, mille käigus hinnatakse koolituse terviklikku mõju organisatsioonile. Koolituse tulemuslikkus on koolitusele seatud eesmärkide täitmine. Lähtekohad, mida koolituse tulemuslikkuse hindamisel aluseks võtta on näiteks küsimused, kuidas õnnestusid koolitusüritused ja kas koolituse juhtimine on korraldatud tulemuslikult (Toompere *et al* 2002: 44). Koolitusüritust hinnatakse erinevate aspektide järgi nagu näiteks ürituse sisuline vastavus püstitatud eesmärkidele, korraldus, koolitaja kompetentsus, õppematerjalide kvaliteet, meetodi sobivus, koolitatavate ootuste täitumine ja ürituse korralduskulud (Toompere *et al* 2002: 46). Tulemuslikkust saab hinnata tagasiside ja korduvkülastuste järgi. Erinevates innovatsioonitüüpides tehtud uuendused on komplementaarsed, kui koolitus on hästi korraldatud, ehk koolitaja ja toode on piisavalt atraktiivsed osalejatele ning koolitusprotsess meeldib.

Kokkuvõttes võib koolitus olla ettevõtte jaoks nii toode kui ka teenus, mille pakkumisel tuleb arvestada toote- ja teenuse arendamise põhimõtteid. Turu vajadused ja ettevõtte eesmärgid annavad sisendi koolituse planeerimisel. Koolitus võimaldab arendada isiksust, teadmisi ja oskusi. Täienduskoolitus on süsteemne õpetamine vastavalt koolituse osaleja huvidele ja vajadustele, oluline on koolitaja valik. Koolitaja on spetsialist, kes koolituse ettevalmistamisel peab planeerima oma tegevust lähtudes koolituse sisust ja eesmärkidest. Koolituse planeerimisel tuleb arvestada organisatsiooni, toote, teenuse, protsesside ja turunduse aspektidega, mis teevad tervikliku koolituse.

## **2. INNOVATSIOONI JA KOMPLEMENTAARSUSE KUJUNDAMINE VEINIKOOLITUSES**

### **2.1 Empiirilise uuringu metoodika ja valimi tutvustus**

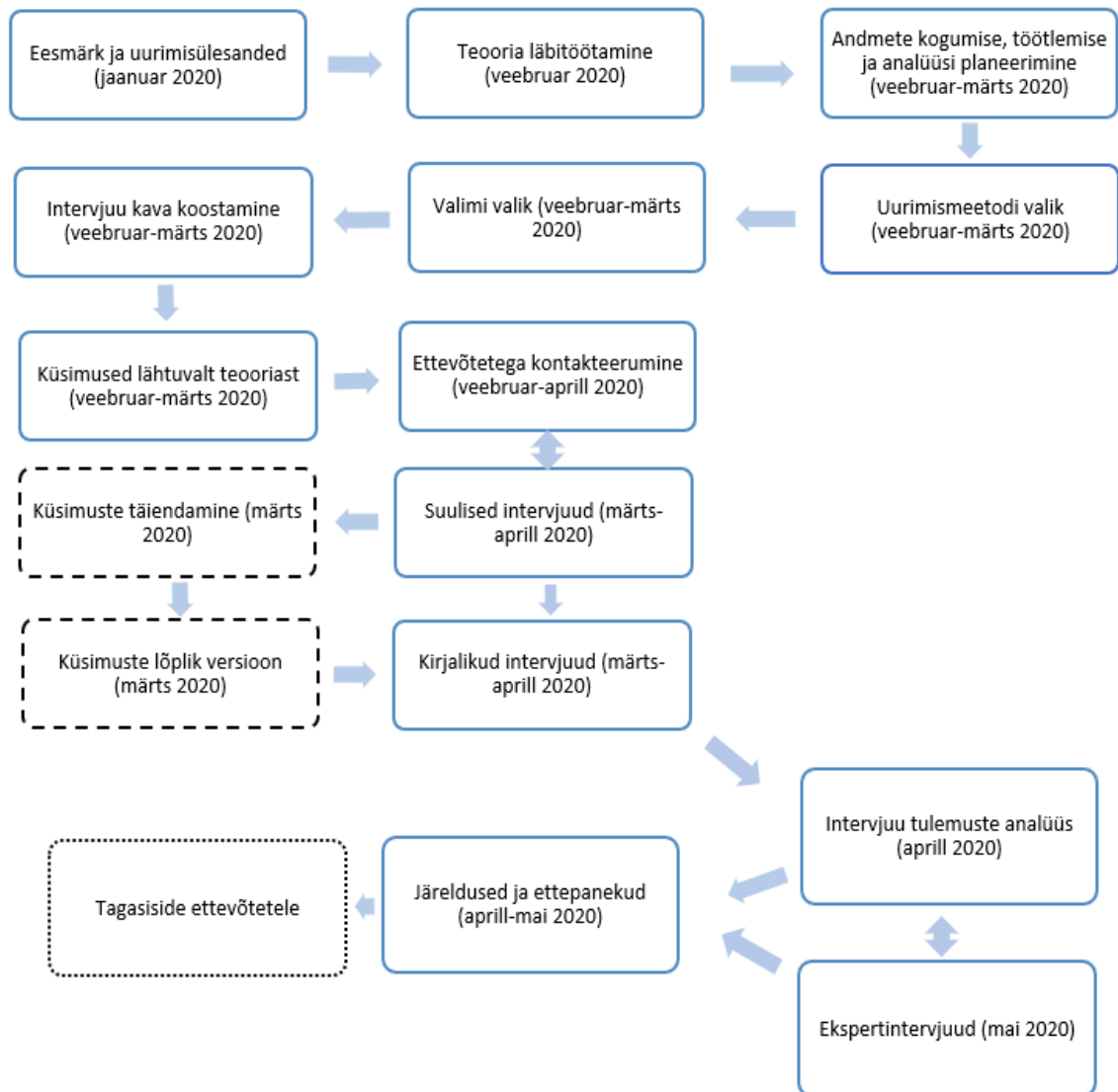
Eesti Sommeljeede Erakool pakub sommeljee õpet, mille eesmärgiks on harida Eesti joogisektori töötajaid, koolitada sommeljeesid töötamaks restoranides ning pakkuda täiendõpet veiniga seotud kaubandustöötajatele ja veinihuvilistele. Õppetöö koosneb teoreetiliste teadmiste omandamisest klassiruumis, degustatsioonidest, praktilistest harjutustest ja väljasõitudest. Kursused jagunevad kolmeks astmeks (Eesti Sommeljeede Erakool). Pakutakse baaskursust, juunior-sommeljee ja sommeljee kursust, mis erinevad oma tasemelt ja sisult.

Veinikultuur sai alguse Kaukaasia ja Kesk-Aasia mägialadel. Gruusiat arvatakse olevat veinide sünnikohaks. Veinide tootmine ja viinamarjade kasvatus sai alguse Vana Roomast ning see pani aluse veini valmistamisele Euroopas ning hiljem kogu maailmas (Veiniguru). Skandinaaviamaadesse jõudis veini tootmine võrreldes muu Euroopaga alles hiljuti, teadaolevalt mõnesaja aasta eest (Prike). Eesti vanimaks puuvilja- ja marjaveinide tootjaks võib pidada kunagist Põltsamaa Tehased ETK-i, tänast Orkla Eesti AS-i. Veine hakati Põltsamaal valmistama 1920. Aastal, siis hinnati Eestimaa veine kõrgelt nii kodu- kui välismaal (Felix). Eesti Sommeljeede Assotsiatsiooni viis läbi esimese veinimessi 2006. aastal. Ning see viis kokku kauba sisse ostjad ja veinisõbrad (Eesti Sommeljeede Erakool). Arvatavasti sellest said alguse nii veini degustatsioonid ning veinikoolitusi pakkuvad ettevõtted.

Veinikoolitusel osalejateks on põhiliselt ettevõtete enda töötajate tuttavad, kes hiljem reklaamivad enda sõpruskonnale. Samuti tullakse veinikoolitust nautima, kui korraldatakse näiteks tüdrukuteõhtut, sünnipäevasid, firmaüritusi jne. Veinikoolituse

eesmärgiks võib lugeda nii sotsiaalset kokkusaamist, erinevate kultuuride tundmist, meelelahutust, harivat infot ja maitsemeelte täiendamist.

Autorid koostasid uurimisplaani, lähtudes töö eesmärgist ja uurimisülesannetest, millest annab ülevaate joonis 2. Järgneb uurimisplaani etappide kirjeldus.



**Joonis 2.** Magistritöö uurimisplaani (autorite koostatud)

Magistritöö teoreetiline osa käsitles innovatsiooni, innovatsioonitüüpide ja komplementaarsuse definitsioone ja määratlusi. Varasemalt on innovatsiooni ja komplementaarsusega seotud uuringutes peamiselt kasutatud järgmisi meetodeid, küsimustikke, vaatlusi, ökonomeetrilisi analüüse. Andmete kogumisel oli oluline

asjakohane informatsioon, mis võimaldaks paikapidavate järelduste ja ettepanekute tegemist. Algselt planeeritud uurimismeetodid olid intervjuu, vaatlus ja dokumendianalüüs koolitustel osalejate tagasiside põhjal. Magistritöö valimi valikul tuginesid autorid esialgu mugavusvalimile veinikoolituse pakkuvatele ettevõtetele, kes tegutsevad Tartumaal ja Harjumaal. Paralleelselt intervjuu kava koostamise ja teooriale põhinevate küsimuste formeerimisega toimus ettevõtete kontaktteerumine, et intervjuu nõusolekud saada. Alljärgnev tabel 4 iseloomustab ettevõtetele esitatud intervjuu küsimustiku.

**Tabel 4.** Teooriast tulenevad uurimisfookused.

<b>Teooria</b>	<b>Teemad</b>	<b>Aspektid empiiriliseks uurimuseks</b>
Hölzl, Janger (2014) Gallego <i>et al</i> (2013) Hecker, Ganter (2014) Martin- Rios <i>et al</i> (2019) Rebane (2018). OECD 2005	Innovatsioon	Mis on Teie jaoks uuendus/innovatsioon? Kuivõrd uuenduslikuks/innovaatiliseks peate veinikoolituse sektorit? Milliseid uuendusi teenuseid/koolitusi tõi ettevõtte 2019. aastal turule? Palun tooge näited. Mis ja kuidas ajendas Teie organisatsioonis uuenduste läbiviimisele?
Antonioli <i>et al</i> (2013) Martin- Rios <i>et al</i> (2019) Bettencourt <i>et al</i> (2013) Ndubisi <i>et al</i> (2019) Ngo, O’Cass (2012) OECD 2005 Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll, (2015)	Innovatsiooni tüübid	Millised muutused organisatsioonis ja kuidas see on mõjutanud? Millised muutused on tehtud teenuses ja kuidas see on mõjutanud? Millised muutused on tehtud tootes ja kuidas see on mõjutanud? Millised muutused on tehtud protsessis ja kuidas see on mõjutanud? Millised muudatused on tehtud turunduses ja kuidas see on mõjutanud?
Ngo, O’Cass (2012) Amara <i>et al</i> (2009) Visnjic <i>et al</i> (2016) Martin- Rios <i>et al</i> (2019) Meroño-Cerdán, López-Nicolás (2017) Ndubisi <i>et al</i> (2019) Ballot <i>et al</i> (2014) Hullova <i>et al</i> (2019)	Komplementaarsus	Kui olete teinud uuendusi mitmes innovatsioonitüübis, kuidas üks valdkond mõjutab teist valdkonda? Kuidas erinevad innovatsioonitegevused avaldasid mõju organisatsioonile? Missuguseid uuendustegevusi peate veinikoolituste pakkumisel üksteist täiendavaks? Hinnang ettevõtte tegevustele (eesmärk komplementaarsuse tuvastamine) Õnnestunud ja ebaõnnestunud uuendused veinikoolitustel (eesmärk komplementaarsuse tuvastamine)

Allikas: autorite koostatud



Esialgu võeti ühendust 11 ettevõttega. Üks neist ei teinud enam veinikoolitusi, neli olid nõus suulise intervjuuga ja kuus intervjuuga kirjalikus kanalis. Suulised intervjuud viidi läbi 6.-11. märtsil. Suulises intervjuus esimene ettevõtte ei tajunud komplementaarsust erinevate innovatsiooni tüüpides veinikoolituses ja seetõttu otsustas loobuda uuringus osalemisest. Teise ja kolmanda ettevõtte puhul said lõputöö autorid testida intervjuu küsimusi ning seetõttu viidi sisse muudatus küsimustes. Üks ettevõtte andis intervjuu käigus autoritele kolme ettevõtte kontaktid, keda saaksime kaasata uuringusse. Kolmest soovitatust üks vastas kirjalikule intervjuule, teine loobus uuringust osalemast põhjendades, et neil on väiksemamahulised veinidegustatsioonid ja mitte veinikoolitused, kolmas vaatamata nõusolekule ja meeldetuletusele ei ole vastanud intervjuule kirjalikus kanalis. Kirjalikus kanalis läbi viidud intervjuud viidi läbi 13.- 23. märtsil ja vastas neli ettevõtet. Kaks ettevõtet hoolimata nõusolekust ja meeldetuletustest, ei ole andnud vastust kirjalikule intervjuule. Kokku osalesid uuringus märtsi kuu jooksul seitse ettevõtet.

Suhtluses ettevõtetega selgus, et planeeritud koolitusel osalejate tagasiside ei anna piisavalt informatsiooni analüüsi ja järelduste tegemiseks. Ettevõtted, kas ei kogunud tagasiside süsteemselt või tagasiside on klientide poolt antud mõne lausega. Kliendipoolne tagasiside ei anna ülevaadet ettevõtte innovatsiooni ja komplementaarsuse vahelisest seosest ning järeldusena otsustasid autorid loobuda tagasiside analüüsist. Mõned ettevõtted tegid ettepaneku magistritöö autoritel osaleda veinikoolitusel, et vaadelda koolitusega seotud protsessi. Seoses viiruspuhanguga kuulutati Eestis välja eriolukord 12. märtsil ja seetõttu veinikoolituse korraldamine ning vaatlemine ei olnud võimalik. Märtsi alguse suulised intervjuud toimusid kohtumisel, edasised intervjuud toimusid Skype vahendusel.

Põhjalikuma ja mitmekesisema analüüsi ning järelduste tegemiseks pidasid autorid vajalikuks valimit suurendada. Järgmine etapp ettevõtetega kontakteerumisel toimus 01.-08. aprillil ja võeti ühendust viieteistkümne ettevõttega. Üks ettevõtetest oli lõpetanud tegevuse ja kaheksa ettevõtet ei vastanud. Teise etapi tulemusena vastas üks ettevõtte suulisele intervjuule ja viis ettevõtet vastasid kirjalikule intervjuule. Suulised intervjuud kestsid 40-60 minutit.

Magistritöö autorid võtsid ühendust 29 ettevõttega, uuringus osalesid 13 ettevõtet. Suulise intervjuuga nõustusi neli ettevõtet ja kirjalikus kanalis intervjuuga üheksa ettevõtet. Seitse ettevõtet on Põhja ja kuus ettevõtet Lõuna - Eestist. Selline piirkondlik jaotus on vajalik ettevõtete anonüümsuse tagamiseks. Põhja- Eesti ettevõtted asuvad Harjumaal ja Lõuna - Eesti ettevõtted asuvad Tartumaal, Valgemaal, Pärnumaal ning Viljandimaal. Kolme ettevõtte tegevusala oli seotud restoranide ja toitlustuskohadega, kolme ettevõtte tegevusala oli jaemüük spetsialiseeritud kauplustes, kahe ettevõtte tegevusala oli muu liigitamata koolitus ja nelja ettevõtte tegevusala oli muu valdkond. Alljärgnev tabel 5 iseloomustab kokkuvõtvalt andmed uuringus osalenud ettevõtete kohta.

**Tabel 5.** Uuringus osalenud ettevõtete profiil.

Ettevõtte	E vanus (a)	Töötajate arv (in)	Tegevusala	Asukoht	Veinik. korraldanud (a)	Veinik. toimumiste tihedus (n, k a)	Veinikoolitaja
E1	> 5	> 5	Restoranid jm toitlustuskohad	Põhja-Eesti	alla aasta*	4-5 korda aastas	sissetellitud
E2	> 5	6 <	Restoranid jm toitlustuskohad	Lõuna-Eesti	alla aasta*	1-2 korda kuus	oma ja sissetellitud
E3	5-9	6 <	Jookide jaemüük	Põhja-Eesti	10	2-3 korda nädalas	oma ja sissetellitud
E4	10 <	> 5	Muu	Põhja-Eesti	10	1-2 korda kuus	oma ja sissetellitud
E5	10 <	6 <	Restoranid jm toitlustuskohad	Lõuna-Eesti	8	Vastavalt tellimusele	Oma
E6	10 <	Info puudub	Jookide jaemüük	Põhja-Eesti	12	Vastavalt tellimusele	Oma
E7	> 5	Info puudub	Muu mujal liigitamata koolitus	Põhja-Eesti	11	1-2 korda nädalas	Oma
E8	> 5	info puudub	Muu mujal liigitamata koolitus	Lõuna-Eesti	13	Vastavalt tellimusele	Oma
E9	5-9	> 5	Muu	Põhja-Eesti	18	Vastavalt tellimusele	Oma
E10	> 5	info puudub	Muu	Lõuna-Eesti	2	Vastavalt tellimusele	Oma
E11	> 5	info puudub	Restoranid jm toitlustuskohad	Põhja-Eesti	6	2-3 aastas	Oma
E12	> 5	> 5	Muu	Lõuna-Eesti	3	Vastavalt tellimusele	Oma
E13	10 <	> 5	Jookide jaemüük	Lõuna-Eesti	7	Vastavalt tellimusele	Oma

\* Omanike vahetus

Allikas: autorite koostatud (Creditinfo Eesti AS 2020 ja intervjuude põhjal)

Autorid viisid läbi poolstruktureeritud suulise intervjuu ja intervjuu kirjalikus kanalis veinikoolituse pakkuvate ettevõtetega. Poolstruktureeritud intervjuu uuringu meetodi eelised on värsked andmed uurimisobjektilt, mis vastavad teemale ja võimalik on põhjuslike seoste väljatoomine. Küsimusi esitati intervjuueeritavatele ettenähtud järjekorras ja sõnastuses. Intervjuu kirjalikus kanalis viidi läbi ettevõtetega, kes andsid nõusoleku kirjalikult vastata. Küsimused olid kirjeldavad ja tõlgendavad. Kirjeldavates küsimustes paluti tuua näiteid. Tõlgendavates küsimustes paluti intervjuueeritaval selgitada hoiakuid ja hinnanguid, et analüüsida põhjuseid ning erinevaid protsesse seoses innovatsiooniga.

Maikuu alguses viisid autorid läbi poolstruktureeritud suulise intervjuu Eesti Sommeljeede Assotsiatsiooni (ESA) presidendi Kristjan Markiiga ekspertarvamuse saamiseks. Vastavalt Kristjan Markii soovitusel viidi läbi ekspertintervjuud joogiekspert Hannes Aedla (Prike), sommeljee Urvo Ugandi (Liviko) ja veinitootejuhi ja sommeljee Kristi Poomiga (Tridens). Autorid kasutavad edaspidi ekspertide hinnanguid ja vastuseid kirjutades ettevõtete nimesid.

Intervjuude sissejuhatavas osas soovisid autorid ülevaadet, kui kaua on ettevõtte tegutsenud veinikoolitusvaldkonnas ja kas neil on oma veinikoolitaja või sisse tellitud veinikoolitaja. Samuti, mis on intervjuueeritud ettevõtete jaoks innovatsioon ning kas veinikoolitussektorit peetakse innovaatiliseks. Küsimuste koostamisel lähtuti teooriaosas välja toodud innovatsiooni, innovatsioonitüüpide ja komplementaarsuse käsitlustest.

Uuringus osalenud ettevõtetest seitse ettevõtet oli tegutsenud alla viie aasta, kaks neist oli tegutsenud vahemikus viis kuni üheksa aastat ning neli ettevõtet kümme ja enam aastat. Oma veinikoolitaja oli kaheteistkümmel ettevõttel ja enamusel oli veinikoolitajaks juhatuse liige. Kolm ettevõtet kasutasid lisaks sisse tellitud veinikoolitajate teenuseid ning üks ettevõtte tugines ainult sisse tellitud veinikoolitajatele. Kuna veinikoolitajaks oli juhatuse liige, siis ettevõtte vanus ei pruugi kattuda veinikoolituste pakkumiste aastatega ja sellest lähtuvalt tõid autorid välja kaks ettevõtet, kes realselt on tegutsenud kauem ning ka veinikoolituse varasemalt pakkunud, kuid kellel vahetusid juhatuse liikmed. Veinikoolituse pakuvad mitu korda nädalas kaks ettevõtet, kuni paar korda kuus kaks ettevõtet ja mõned korrad aastas samuti kaks ettevõtet. Seitse ettevõtte korraldavad veinikoolituse vastavalt tellimusele. Välja toodi, et detsembris on nõudlus veinikoolituste

osa suurem ja ka suvel toimuvad veinikoolitused tihedamalt. Autorite eesmärk on leida mustreid uuenduste rakendamisel, mille läbi saavad veinikoolitusettevõtted end arendada. Järeldused ja ettepanekud saadetakse ettevõtetele juunikuu jooksul.

## **2.2 Veinikoolitusi pakkuvate ettevõtjate hinnang innovatsioonitüüpidele ja komplementaarsusele**

Eelmises peatükis selgitasid autorid sissejuhatavates küsimustes saadud vastuste ja Creditinfo Eesti AS 2020 kodulehelt saadud info põhjal ettevõtte vanust, kogemust, suurust, põhitegevusvaldkonda, asukohta, koolitussagedust ja veinikoolitajate kasutamist ning nende võimalikku kaasamist väljastpoolt ettevõtet. Esmalt paluti ettevõtetel välja tuua, mida tähendab nende jaoks uuendus ehk innovatsioon veinikoolituste kontekstis. Vastajatel oli võimalus innovatsiooni kirjeldada pikemalt ja põhjalikumalt. Vastajate hulgas piirdus lühivastusega viis ettevõtet, kellest kolme arvates on innovatsioon uued lahendused, ühe arvates uued meetodikad ja ühe vastaja jaoks on nende ettevõttes innovatsioon vähene.

Alljärgnev tabel 6 iseloomustab lühidalt, mis tähendus on innovatsioonile ettevõtetele milliseid uuendusi, teenuseid või koolitusi töid ettevõtted 2019. aastal turule ja kui uuenduslikuks peavad vastajad veinikoolituste sektorit. Autorid palusid tuua näiteid, kuid nende osas jäid mitmed vastajad tagasihoidlikuks.

**Tabel 6.** Innovatsioon, veinikoolituse innovaatus, innovatsioon ettevõttes.

Ettevõtte	Innovatsiooni tähendus	Hinnang veinikoolituse sektori innovaatusle	Uuendused ettevõtetes
E1	Laienemine, kõrvaltooted, kliendisuhed, uued omanikud	Ei pea uuenduslikuks	Erinevad piirkonnad
E2	Ajaga kaasas käimine	Ei pea uuenduslikuks	Mitu aastat on teinud sama asja
E3	broneerimissüsteem, uued koolitusteemad, digitaalse tehnika kaasamine koolitusel	Mitte väga	Mittealkohoolsete jookide koolitused
E4	Uued meetodikad	Piisavalt	Veinikeemia koolitused
E5	Uued tehnilised lahendused, uued meelelahutuslikud aspektid	Mingeid uuendusi on vaja sisse tuua	Maitsete ja aroomide äratundmine
E6	Traditsioonid, pimedegustatsioonid, toidu ja veini maitse koos	Mitte väga	Vertikaaldegustatsioonid, ehk et vanade aastakäikude degustatsioonid ühele konkreetsele veinile ja piirkonnale
E7	Kirjandusega kursis olemine, marjasortide klassifikatsioon, seadusandlikud muudatused	Loomulikult, peab pidevalt arendama	Erinevad mängud, kuidas veine ära tunda
E8	Uued retseptid, tervislik toodang, kodumaine tooraine	Piisavalt	Siidri valmistamise koolitus. Veinikoolituse sisu pidevalt täienenud
E9	Uuendusi on vähe	Mitte väga	Toitude ja jookide sidumine
E10	Eesti vein, kohalik toodang	Eesti mõistes uus, maailmas mitte väga	Kohapeal veini valmistamine e-pood
E11	Uued lahendused	Mitte väga	Ei toonud midagi uut turule
E12	Kõrvaltooted, erinevad marjasordid, veinikelder	-	Uued tooted, tootmisesse sai külastajaid tuua
E13	Uued lahendused	Üsnagi	Veinikoolitus koos õhtusöögiga või koos kokanduskoolitusega, koos veinipokkeri mänguga jne

Allikas: autorite koostatud

Pikemalt selgitas innovatsiooni tähendust üks ettevõtetest järgmiselt: innovatsioon on uuenduslikkus, ajaga kaasas käimine, edasi liikumine, karbist välja mõtlemine ja midagi teistmoodi tegemine. Ettevõtte omanikud vahetusid, mis tõi endaga kaasa muudatused organisatsiooni struktuuris ja ametialased rollid vahetusid. Juhtkonna vahetus mõjus ettevõtte tegevusele ja töötajate motivatsioonile positiivselt, uued omanikud on kaasa toonud õhinapõhise töökorralduse. Ootamatult olid paljud töötajad nõus vabatahtlikult lisaülesannete ja rollivahetusega, kus rollid on segunenud ning ootamatult võtsid töötajad heast tahtest kohustusi juurde. Juhtkonna vahetus on toonud uued arengusuunad, teenindus on särama läinud ja kliendid märkavad seda. Suust- suhu reklaam omanike vahetusest lõi omamoodi efekti, kus toit ja menüü tundusid maitsvamad:

*“/... / Ometi jõudis toidust jutt rutem inimesteni/.../ kas on kõik oma kokad välja vahetanud/.../ peavad olema uued kokad köögis. Seda rääkisid isegi inimesed, kes käivad nädalast nädalasse/.../ Et miski struktuuris on väga palju muutunud, millest nad ise aru ei saagi, et endised omanikudki tulevad majja ja ütlevad, et see on nüüd see, mida nemad aastaid üritasid saavutada/.../ Toitlustuspool on särama läinud, inimesed märkavad.”*  
(E2)

Ettevõtte E2 on teinud uuendusi ja muutusi kolmes innovatsioonitüübis. Organisatsiooni struktuur muutus, kui juhtkond vahetus. Tooteinnovatsiooni all vastas ettevõtte, et täiendavad pidevalt veiniriivilit, sommeljee on selle endale südameasjaks võtnud. Peagi on riivilit täiendamas nende enda nime ja logoga vein ning käsitööõlu. Ettevõtte sõnul pole nad aktiivsed sotsiaalmeedia kasutajad ja eraldi inimest ettevõttes pole, kes sellesse rohkem aega panustaks. Turunduses on viimasel ajal pööratud suuremat tähelepanu postituste kvaliteedile ja visuaalsele välimusele. Facebookis rohkem postitusi tehtud, kui varasemalt. Samas on taotluslik, et postitusi ei tehta liiga tihti ja sotsiaalmeedia abil kampaaniaid ei korraldata. Põhjuseks toodi, et nende kliendid on enamasti vanemad kui 30 aastat ja pigem üritatakse klientidele personaalselt läheneda:

*“.../üritavad võimalikult palju teha loomulikus olukorras pilte, et mitte selliseid staged pilte /.../ klientidele meeldivad pildid, kus on nende töötajad peal/.../ Et mitte see, et sa reklaamid ainult seda pudelit, vaid sul ongi inimene, kes tegelebki pudeliga ja et see jääb nagu loomulikus olukorras/... /”* (E2)

Ettevõtte tõi välja, et erinevad uuendused on mõjutanud positiivselt. Ettevõtte on nende number üks projekt ja kui panna süda ja vaev sinna, siis jõuab see klientideni ning töötajateni. Organisatsiooniline muudatus on kaasa aidanud uuenduste välja töötamise. Muutuste ja uuenduste eesmärgiks on tõsta klientide teadlikkust. Sellega kaasnes muutus organisatsioonis ja turunduses.

Kahe ettevõtte vastusest selgus, et pidevaks arenguks on vajalik laieneda, luua ja toota kõrvaltoodangut. Ühe ettevõtte puhul oli selleks kokteilid ja kodumaine toodang, teine ettevõtte hakkas lisaks marjaveinidele tootma marjalikööri. Ettevõtte E12 vastas, et marjalikööri tootmine ei olnud planeeritud tegevus, vaid juhuslikult oli teatud sorti marju rohkem ning antud ettevõtmine ei kulgenud esialgu takistusteta. Vahepeal tekkis ettevõtjal mõte likööri tootmine lõpetada, kuna tundus, et toode ei paku potentsiaalsetes klientides ostuhuvi, kuid sügisel külmemate ilmade saabudes oli liköör müüdavaim toode. Selgus ka, et kodumaise tooraine kasutamine sõltub marjasortide kättesaadavusest ja valmimisest. Igal aastal toodetakse kaks kuni neli uut toodet. Sama ettevõtte vastusest selgus, et toodetakse kõigest, mida naabrinaisel pakkuda on, et leida võimalusi kokkuhoiuks:

*“Marjad on sellised, et ühel aastal on üht marja rohkem ja teisel aastal teist marja rohkem ja siis naabrinaine ütleb, et tal ebaküdooniaid palju, et kas sa tahad /.... /Väikeettevõttel kõik, mis tasuta saadud, läheb kohe käiku /.../ ” (E12)*

Ettevõtte E12 on teinud muutusi ja uuendusi pea kõikides innovatsioonitüüpides. Organisatsiooni struktuuris pole muutusi tehtud, kuna tegu on pereettevõttega. Väikeettevõttes oli juba eelnevalt iga pereliikme panus erinevate ülesannete täitmisel oluline ning otseselt ei ole ametipositsioone paika pandud:

*“Aurahasid rinnas pole, et tootmisjuht ja transamees. Lapsi hellitavalt nimetavad turundusjuhiks ja transpordijuhks, et nad asju kaasa teeksid.” (E12)*

Koolituskeskkonna mitmekesistamise eesmärgil ehitati veinikelder. Küllastajatele pakutakse külastusteenust, mis hõlmab veinikeldri külastust, istanduse tutvustamist, veinitegemise protsessi näitamist ja veini degusteerimist. Kõige olulisemaks peab

ettevõtte veinikeldri taastamist ja renoveerimist ning selle kaudu erakordse õhkkonna loomist:

*“/.../Innovatsioon on hoopis see, et kaks aastat panustanud veinikeldrisse, et neil oleks turismi ja koolituse mõistes keskkond, mis olekski vau. Et saab kõike näha, 160 aastat vanas maja keldris, et kõik kivid ja seinad, mis vähegi oli võimalik lahti jätta ehk, et see keskkonna tekitamine. Kõige kulukam, aga kõige ägedam.” (E12)*

Eesmärk on klientidele anda edasi oma teadmisi. Koolituse struktuur on enda poolt standardiseeritud. Ettevõtte on suure tähelepanu alla võtnud kodulehe ja brändikuvandi arendamise, sildid on kõik kujundatud samas stiilis, koduleht on sama kujundaja poolt loodud, info flaierid ja roll upid on teadlikult kujundatud. samas stiilis. Põhitööriistadeks on koduleht ja Facebook. Kodulehe loomise ajendiks oli sihtgrupp, kelleks on jõukamad ja vanemad kui 30 aastat naised, kuid ootamatult kujunes uueks sihtgrupiks pensionärid ja nende turismigrupid. Ettevõtte jälgib ja peab statistikat, kui palju Facebookis ja kodulehel külastajaid käib ja kuidas nad lehel olles käituvad. Analüüsitakse, kui paljud veinimõisa külastajatest on sise- ja välituristid. Külastajate arv on kaks pool korda kasvanud. Kõik turundustegevused ja keldri ehitamine on selle mõttega, et inimesed ise tuleksid kohale. Ettevõtte eesmärk on Eesti veini au sisse tõstmine ja väljakutseks peavad eesti toidu ja veini koos pakkumist :

*“Kõige suurem väljakutse eesti veinitootjatele on veinikoolitus. Kes toob välja protsessi. Igal ühel on oma käekiri. Kõige suurem tulevikuväljakutse on see, et kuidas Eesti vein ja toit kokku panna. Eesti veini maitset ei pea nuputama. Marjaveini tabu väljatulek, et see pole vanaisa peet ja selle au sisse tõstmine, seda saab teha ainult läbi toidu.” (E12)*

Ettevõtte E1 on teinud uuendusi ja muutusi kõigis innovatsioonitüüpides. Organisatsiooni struktuuris toimus muutus, kui enne juhtis ja vedas ettevõtet üks inimene, siis tänaseks on tööl kolm täiesti uut inimest ja ametialased rollid on jaotatud. Üks inimene ei ole võimeline kõike haldama ja inimeste tegevused tuleb konkreetselt defineerida ja spetsialiseerumine kehtestada. Plaanis on uued veinikoolitused. Uuenenud on andmebaas ja vahendid, tarnimine, raamatupidamine ja sisseost on muutunud. Andmebaasis puudus varasemalt broneerimisvõimalus. Turunduskanaliteks on sotsiaalmeedia. Tehtud muutuste mõju on ettevõtte arvates positiivne, kuna vaatamata raskesti leitavale



asukohale on tänu turundusele klientide arv suurenenud ja käive kasvanud. Vastaja täpsustas, et turundamist täiendab tööülesannete jagamine, tööprotsesside uuendamine ja teenuse uuendamine. Ettevõtte lisas, et kõik turunduse, protsessi ja teenusega seotud uuendused on tehtud selleks, et klient neid leiaks. Ettevõtte tõi välja, et organisatoorsed uuendused ja täiendused on muutnud kogu protsessi ning suudetakse kiiremini ja efektiivsemalt pakkumisi teha. Sellega kaasnes muutus organisatsiooni-, protsessi- ja turundusinnovatsiooni vahel.

Ettevõttes hakati Prantsusmaa piirkonda tutvustama ja tulevikus on plaan Eesti toodete koolitusi läbi viia. Iga kahe kuu tagant toimub Prantsusmaa erinevate piirkondade koolitus, mida nad tahavad edasi arendada. Kavas on personaalsed koolitused, kus inimesed soovivad sünnipäeva pidada ja tahavad veinikoolitust.

Üldiselt uuenduste puudumise põhjustena mainis ettevõtte, et inimeste ja klientide huvi uute Eesti veinide vastu on leige ja koolitajad on liigselt vanas kinni. Innovatsiooni tekkeks on vajalik tõsta nii koolitajate kui klientide teadmisi:

*“.../Inimesed koolitavad vana rasva peal. Koolitatakse selle alaselt, mis inimestele tundub tuttav. Kohe, kui teed uue koolituse, näiteks Eesti veinid, siis inimesed ei tule sellega kaasa. Inimestele tuleb eeltööd teha” (E1)*

Ettevõtte E10 arvates ongi hetke innovatsioon kodumaiste viinamarjasortide kasvatamine ja käsitööveinide tootmine, oluline on seejuures eestimaiste viinamarjade maitsete pakkumine. Ettevõtte pole teinud muutusi ja uuendusi üheski innovatsioonitüübis. Ettevõtte on algfaasis oma tegevuses. Aeg ja ressurss kulub oma istanduse haldamisele. Kohapeal valmistatakse käsitööveini oma seltskonnale. Oma tooteid ja teenuseid turundatakse e-poes. Ettevõtte mainis, et Eesti mõistes uus on muu maailma mõttes juba läbi käidud rada. Komplementaarsust ei kaasnenud.

Kahe ettevõtte näitel on innovatsiooniks tehniliste lahenduste arendamine. Ettevõtte E3 vastas kirjalikus kanalis, et innovatsioon on parema broneerimissüsteemi juurutamine ja digitaalse tehnika kaasamine koolitustel. Uuendusi pole tehtud üheski innovatsioonitüübis. Autorite tunnetusliku arvamuse põhjal on tegemist piisavalt pikalt

turul tegutsenud ettevõttega, kes on leidnud oma turuosa ja kliendibaasi. Komplementaarsust ei kaasnud.

Ettevõtte E5 tõi välja lisaks uutele tehnilistele lahendustele meelelahutuslike aspektide sissetoomise koolitustele. Ettevõtte vastusest selgub, et nad on muutusi ja uuendusi teinud pea pooltes innovatsioonitüüpides. Uue teenusena pakub ettevõtte koolituste käigus maitsete ja aroomide paremaks äratundmiseks näitlikustamisvahendeid, näiteks kui veinis on tubaka aroom, on laual aroomide kõrvutamiseks tubakas. Koolituste kvaliteedi tõstmiseks läbis töötaja juunior-sommeljee kooli. Ettevõtte on hakanud kasutama ristturundust teiste ettevõtetega ning otseturunduslikud meetodid on suurendanud tellimuste hulka. Koostöö teiste ettevõtetega ja otseturundus on andnud positiivseid ning täpsemaid tulemusi potentsiaalsete klientide saamisel. Sellega kaasnes muutus organisatsioonis, tootes ja turunduses vahel.

Kahe ettevõtte arvates on veinikoolituste ajalugu ja turg traditsioonilised. Et traditsioone muuta teostab üks ettevõtte pimedegustatsioone ja toiduga kombineeritud koolitusi. Ettevõtte E6 on teinud muutusi ja uuendusi ühes innovatsioonitüübis. Ettevõtte tõi välja, et nad on investeerinud seadmetesse, mis suudavad jahedat hoida ja tänu seadmetele saavad üle Eesti tunni aja jooksul koolituseks valmistuda ja *pop up* baare avada, mis on osutunud väga edukaks ja tulutoovaks. Autorite tunnetusliku arvamuse põhjal on tegemist piisavalt pikalt turul tegutsenud ettevõttega, kes on leidnud oma turuosa ja kliendibaasi. Komplementaarsust ei kaasnud.

Ettevõtte E7 kirjeldas oma kogemuste põhjal värvikalt nende teekonda nõukogudeaegsest Eestist tänasesse päeva. Esimesed sammud veinikoolituste maastikul olid algelised, infot ja kirjandust oli vähe, millest teadmisi ja kogemusi saada.

*“.../ oma kogemuse põhjal/.../ siis olid hallipäised õppejõud, kes olid väga rõõmsad peale nõukaaega, olid esimesed kes käisid kusagil Ungaris ja lugesid läbi kaks veiniraamatut ja hakkasid nende põhjal rääkima/.../ Kui tahad olla veinikoolitaja, siis ei piisa sellest, et 82.aastal lugesid kaks raamatut ja tead mis on punase ja valge veini vahe” (E7)*

Ettevõtte E7 on teinud muutusi ja uuendusi pea kõigis innovatsioonitüüpides. Töötajate hulk on olnud aastaid kolm ja töötajad pole vahetunud. Ametirollid on tegevusaastate

jooksul välja kujunenud, ühe inimese roll on olla koolitaja, teine töötaja tagab vahendid, klaasid, veinid ja materjalid koolituste läbiviimiseks. Kolmas töötaja vastutab IT, raamatupidamise ja lao eest. Ettevõtte toob välja, kui vajalik on keeleoskus ja töötaja motivatsioon endasse uut õppides investeerida.. Ettevõtte hakkas venekeelseid koolitusi pakkuma ja see otsus on klientuuri kasvatanud:

*“.../tuleb sundida endasse investeerida, et ka venekeelseid hakata tegema. Et seltskond on väga suur, seltskond on alati väga sõbralik väga lahe. Alati on nad hästi teadmishimulised ja vene inimene on lahe, et kui talle üritus meeldib, siis järgmine päev tema kaks sõpra helistavad, et kuule me tahame ka. See on see, kus sai teenust upgrade’da, et võita juurde uut sihtrühma/.../” (E7)*

Ettevõtte eesmärk on pakkuda klientidele põnevaid elamusi ja meelelahutust ning seetõttu otsitakse uusi ja huvitavaid kohti, kuhu muidu ehk ei satugi. Lisaks veinikoolitusele ollakse üritusturundusfirma. Pikaajaline kogemus ja teadmised võimaldavad teadlikku hinnastamispoliitikat ning elu kallinedes ja nõudluse suurenedes tuleb pakkuda kõrgema hinnaga teenust.

*“.../Nõudlus ja pakkumine, et kui nõudlus on suur, siis tuleb pakkuda kõrgema hinnaga. Kui ühte õhtusse on kolm küsimist, siis lähed sinna, kes kõige rohkem maksab/.../ suur kliendibaas tänaseks /.../ täna võib ka kvaliteedi pealt küsida turu keskmisest veidi kõrgemat hinda./.../Kuna käib üle eesti ja teeb asju, siis ei olema raudreeglit, et 25 inimest ja 15€inimene, et kui Hiiumaa tagaotsa sõita ja praamitada ja ööbida, et see on kulupõhine. Projektipõhiseks läks eelarvestamine just sellel põhjusel, et pole oma staapi Tallinnas, et tule mis kell tahad, et siis on üks hinnakiri. Natuke teeb ajakulu juurde aga samas kliendile on see personaalne lähenemine” (E7)*

Online veinikoolituste pakkumine ei tundu piisavalt personaalne ja puudub vahetu suhtlus ning tõenäoliselt see siiski ei toimiks. Lisareklaami nad ei vaja, kuna järjepidev töö persoonibrändiga on taganud suure kliendibaasi ja võimaluse suurel määral klientidele keskenduda:

*“.../Kindlat kohta, vinoteeki pole, mida peavad promoma. Muretud freelancerid, kes selle asemel, et mõelda, kuidas üüri maksta ja kaupa tellida vinoteeki, mõtlevad hoopis kuidas kliendile kõige lähedamat üritust teha, kohustusi pole kaelas.” (E7)*

Et koolitusi põnevamaks muuta, tehakse koostööd pikaajaliste klientidega. Kuulates klientide ootusi ja arvamust, luuakse uusi ja huvitavaid koolitusi, mis täiendavad baaskoolitustel omandatud. Väljakutseid pakub, kui sama klient on osalenud mitmel sama ettevõtte veinikoolitusel, kuna ootused on kõrgemad ning ei saa ainult traditsionaalseid veine tutvustavaid koolitusi pakkuda. Klient pakkus ise koolitajale teema, mida käsitleda:

*“.../neil enne jaanipäeva on suurem kokkusaamine, et tahavad, et otsiksid maailma kaheksa sellist viinamarjasorti, mille isegi hääldamine oleks keeruline./.../ ei lähe lihtsa Rieslingu või Chardonnay või Merlot peale, vaid otsibki mingi portugali vinge freaky marja, millel on teine ajalugu ja mida on Eestis võimalik kätte saada/...” (E7)*

Ettevõttel on plaanis avada veebipood oma toodete ja teenuste ja veinidega. Protsessis toimus muutus varasemalt uue laoprogrammi näol. Ettevõtte arvamuse kohaselt on lihtne, kui protsessid ja organisatsiooni struktuur on paigas, siis müüki ja turundustööd teha on lust. Sellega kaasnes muutus toote-, teenuse- ja turundusinnovatsiooni vahel.

Külastades teisi riike ja omandades kogemusi Austria veiniakadeemias, saadi aimu, kui põnev, uuenev ja arenev on veinimaailm. Ettevõtte selgitas, et hea teenuse pakkumise eesmärgil peab palju lugema, väga hästi infoga kursis olema, teadma, mis kindlas riigis toimub, olema teadlik erinevate riikide seadustest ja regulatsioonidest, mis marjasordid on näiteks tõstetud kõrgemasse kvalifikatsiooni astmesse, milline piirkond on saanud eristaatuse, kes on selle regiooni tolle hetke parimad meistrid. Ettevõtte lisas veel, et peab järjepidevalt end arendama, see ongi innovatsioon.

Ainsana vastanutest keskendub ettevõtte E8 loodusliku ja tervisliku elamuse reklaamimisele. Ettevõtte tõi innovatsioonina välja uued retseptid ning tervist toetavate toodete väljatöötamise, samuti kodumaise tooraine kasutamise ja toorainete kombineerimise. Pakutav koolitus on leidnud uuendamist aastal 2019 ja põnevuse lisamiseks lõpeb koolitus praktilise tööga, mille käigus fermenteerima pandud vein jääb võimalusel koolitatavale grupile. Klientidele pakutakse lisaväärtuse loomiseks

ekskursioone erinevatesse ettevõtetesse, mis on muutnud koolituste sisu põnevamaks. Ettevõtte alustas tegevust hiljuti, 2017. aastal ja põhirõhk on pakkuda maitseelamusi ja säilitada toidupärandit. Vastusest selgub, et tegemist on ühemehe ettevõttega ja seetõttu ei saa organisatsiooni struktuuris muutusi olla ja ka protsesse pole uuendatud. Turunduse osas on muutused minimaalsed. Ettevõtte jaoks jäi küsimus valdkondade omavahelisest mõjust arusaamatuks, aga vastaja tõi välja, et toote arendus mõjutab turundamist ja need on omavahel positiivselt seotud. Autorid saavad siin eeldada, et toote all peab ettevõtte silmas koolitust ja selle pidevat arendamist. Komplementaarsust ei kaasnenud.

Klienti kui innovatsiooni käivitavat jõudu mainis innovatsiooni kirjeldamisel ettevõtte, kellele on oluline teha midagi teistmoodi kui teised, pakkudes klientidele midagi uut. Klientide meelitamiseks pakutakse erineva formaadiga koolitusi, näiteks veinikoolitus koos õhtusöögiga, või koos kokanduskoolitusega või koos veinipokkeri mänguga. Sellisel kujul hakati koolitusi pakkuma alates 2019. aastast. Ettevõtte E13 vastustest selgub, et muutusi ja uuendusi on tehtud kõikides innovatsioonitüüpides. Töötajatele on motiveerimiseks antud rohkem vastutust ja see on andnud häid tulemusi. Suurematesse ruumidesse kolimine annab rohkem paindlikkust. Pakutavad paketid on kliendisõbralikud. Tegevuse lihtsustamiseks ostsid sisse raamatupidamise teenuse, mille tõttu on vabanenud ajaressursi abil võimalik tegeleda muude teemadega. Ettevõtte töötas välja uus logo ja uued pakendid logoga. Sellega kaasnes muutus innovatsiooni-, toote-, teenuse-, protsessi- ja turundusinnovatsiooni vahel.

Ettevõtte E4 on teinud muutusi ja uuendusi pea kõigis innovatsioonitüüpides. Ettevõtte tõi välja kõik muutused ja muudatused on omavahel korrelatsioonis, ehk aitavad paremini müüa. Uue teenusena toodi turule veinikeemia koolitus. Ettevõtte tõi välja, et nad soovivad oma töötajaid motiveerida, andes neile suuremat vastutust. Turunduses keskendub ettevõtte konkreetsele sihtgrupile ja põhjalikule ettevalmistusele. Valitud sihtgrupp ja koolituse sisu on taganud optimaalsema aja kasutuse. Sellega kaasnes muutus innovatsiooni-, toote-, teenuse- ja turundusinnovatsiooni vahel.

Ettevõtte E9 iseloomustamiseks saab välja tuua aastatepikkuse kogemuse ja päevas viiakse mõnikord läbi kaks kuni kolm koolitust. Muudatusi ja uuendusi pole ettevõtte teinud. Autorid tõlgendavad saadud infost, et minimaalse innovatsiooni põhjuseks võib olla ettevõtja suhtumine veinikoolituste valdkonda kui väga traditsioonilisse maailma.

Ettevõtte arvates on veebikeskkond üks tööriist koolituste läbiviimisel, kuid see ei võimalda saada vahetut kogemust. Kogemuse pakkumiseks korraldab ettevõtte toidu ja veini kombineeritud koolitusi. Aastatega on tekkinud piisav kliendinimekiri ning soovitude kaudu lisanduvad uued kliendid. Turundusse pole vajadust panustada. Toote disain ja pakendi loovad tootjad ning need peavad olema kaasaegsed. Komplementaarsust ei kaasnenud.

Ettevõtte E11 pole teinud muutusi ja uuendusi üheski innovatsioonitüübis. Kuna ettevõtja tegutseb koolitusvaldkonnas pigem vähe ja juhuslikult ning tegu pole tema peamise sissetulekuga, siis ilmselt midagi väga uuenduslikku polegi teinud. Koolitusi korraldatakse harva, kaks kuni kolm koolitust aastas ning teenus on tänaseks standardiseeritud, head suhted klientidega ja koolitaja bränd on eelnevalt välja kujunenud. Komplementaarsust ei kaasnenud:

*“Ei ole muudatusi teinud, kuna ei tegele ka valdkonnaga aktiivselt. Koolitussoovid jõuavad minuni peamiselt vanast perioodist, mil tegelesin sellega aktiivsemalt, sõna levik suust-suhu. Vahel isegi imestan, et mu poole osatakse pöörduda ” (E11)*

Innovatsioonitüüpides tehtud muudatuste ja selle läbi komplementaarsuse välja selgitamiseks küsisid autorid ettevõtelt, milliseid muutusi on tehtud organisatsiooni struktuuris, teenuse osutamises või kasutamises (teenuses), millised muutused on tehtud täiustatud toote turule toomises (tootes), millised muutused on tehtud täiustatud tootmis- või tarnimismeetodi rakendamisel, nt sisse ostmisel, raamatupidamises, andmetöötluses või vahendite soetamiseks (protsessis) ja kuidas need muutused on mõjutanud ettevõtte tegevust ja otsustusprotsesse. Komplementaarsuse eelduseks on, et mitmes innovatsioonitüübis tehtud uuendused rõhutavad teineteise omadusi ja seetõttu pidasid autorid oluliseks selgitada välja, millistes innovatsioonitüüpides ettevõtted uuendusi tegid. Alljärgnev tabel 7 iseloomustab erinevate innovatsioonitüüpide käsitlust veinikoolitajate igapäevatöö kontekstis.

**Tabel 7.** Innovatsioonitüüpides tehtud muudatused ja komplementaarsus.

	Organisatsiooni innov.	Teenuse innov.	Toote innov.	Protsessi innov.	Turunduse innov.	Komplementaarsus
E1	x	x	x	x	x	x
E2	x	-	x	-	x	x
E3	-	-	-	-	-	-
E4	x	x	x	-	x	x
E5	x	-	x	-	x	x
E6	-	x/-	x/-	-	-	-
E7	-	x	x	-	x	x
E8	-	x	x	-	-	x/-
E9	-	-	-	-	x/-	-
E10	-	-	-	-	-	-
E11	-	-	-	-	-	-
E12	-	x	x	x	x	x
E13	x	x	x	x	x	x
X tähistab, et on tehtud muudatusi						

Allikas: autorite koostatud

Muudatusi teinud ettevõtted tõid välja põhjuseid, ideid ja plaane. Näiteks on ühel ettevõttel plaan luua Eesti ja Prantsusmaa veinikoolitused, teine on keskendunud põhjalikule ettevalmistusele vastavalt sihtgruppidele. Ühe vastaja jutust selgus, et parema teenuse pakkumiseks hakati läbi viima lisaks eesti- ja inglise keelsetele koolitustele venekeelseid koolitusi. Ühe koolitaja koolitus lõpeb praktilise tööga, mille käigus fermenteeruma pandud vein jääb koolitatavale grupile.

Uute turundusvõtetena kasutavad ettevõtted veebiturundust, müügikanalite laiendamist, e-kaubandust, sotsiaalmeediat ja nooremale generatsioonile mõeldes suunamudijaid, persoonibrändi, kodulehte, uudiskirja, sotsiaalset turundamist sihtrühma silmas pidades, festivalidel osalemist ja reklaami erialases ajakirjanduses, reklaam televisioonis ja välireklaam.

ESA hinnangul on väga palju turundamist kolinud sotsiaalmeediasse. Facebook ja Instagram on kõige elementaarsemad kohad, kus seda teha saab. Täna on seda raske innovatsiooniks nimetada, sest see on elementaarne. Kindlasti innovatsiooniks võib nimetada noorema generatsiooni jaoks mõeldud teisi sotsiaalmeediakanaleid. Täna on antud olukorras tulnud ka e-koolid, kus tuntumad sommeljeed või veiniekspertid on loonud omaette digiloengute sarja. ESA intervjuust selgus, et teenuseinnovatsiooni puhul tuleneb innovatsioon tellija soovidest. Iga teenus on mingil määral toode. Toodi näide, et iga toode algab teenusena, millest kujundatakse välja lõpuks toode seoses isiklike omadustega, põhjalikkusega või oma kaubamärgiga. Väga palju sõltub sellest, kuidas on veinikoolitaja avalik kuvand ja kas saab enda nimega kaubamärki ehk toodet kasutada. Teisest küljest on olemas digitaalsed veinikoolitused, mille puhul lähed kodulehele, ostad paketi sõltuvalt kohast ja saad konkreetse toote vastu, kas siis õpiku või videoloengute sarja. Veinikoolitus on elustiili küsimus ja kui majanduses läheb hästi, läheb ka veinikoolituse müük hästi. Eesti ja Põhjamaades veinikultuur on tõusvas tendentsis.

Osad ettevõtted on panustanud turunduse arendamisse ja teised ei näe selleks vajadust. Mõned on ostnud uusi seadmeid ja kujundanud tooteid ja logosid. Mõnedes ettevõtetes on toimunud muudatusi organisatsiooni struktuuris ja teised ei plaani uut tööjõudu palgata. Veinikoolituste maailma traditsiooniline olemus seab piirid veebikeskkonnas koolituste pakkumisel. Veebikeskkond saab olla innustavaks vahendiks, kuid värv, aroom ja maitse on küll kirjeldatav, kuid oma kogemuse, seltskonna ja õhkkonna puudumine muudab pakutud innustuse nulliks. Kliendid ootavad meelelahutust ja sektor peab arenema, kuid samas on põhikontseptsioon siiski kinni traditsioonides. Osade ettevõtete silmis kaasneb täiendavus, kui kaasajastada koolituse sisu, koolitaja pädevust ja uuendada toodete disaini. Vastajate hulgas jäädgi toote ja teenuse muutusi kirjeldades erinevatele seisukohtadele. Kes käsitles veini kui toodet ja kelle jaoks oli koolitus ja koolitusmaterjalid toode.

Autorid küsisid ekspertidelt kuivõrd uuenduslikuks ehk innovaatiliseks peavad nemad veinikoolituse sektorit. ESA ja Prike hinnangul on veinikoolituse sektor ühest küljest hästi traditsiooniline valdkond. ESA lisas oma vastuses, et vein on ju tegelikult väga sügav kultuuri alustala inimese toitumise ajaloos. Väga palju on traditsioonilist ja piirkondlikest



traditsioonidest lähtuvat. Väga paljud veinivalmistajad kasutavad siamaani aegade algusest pärit võtteid ja tehnikaid ning muutub üha populaarsemaks.

Kõik neli eksperti nõustasid, et vaatamata suhteliselt konservatiivsele valdkonnale on veinimaailm pidevas muutumises. Põhjused muutusteks tulenevad Prike sõnul sellest, et inimeste teadlikkus tervislikust toitumisest, toitudest ja ka alkoholi tarbimisest on niivõrd palju kasvanud ja info on kiiresti kättesaadav. Inimeste tarbimisharjumused ja kombinatsioonid maitsetes on samuti pidevas muutumises. ESA mainib sarnaselt Prikega tänapäevase infoühiskonna soosivat mõju muutuste läbiviimiseks. Palju kasutamisevõimalusi Youtube'ga ja Google Mapsiga võimaldab viia inimese asukohast sõltumata lähedale veini valmistamisele. Oluliseks märksõnaks on interaktiivsus ja tehniliste võimaluste kasutamine koolituste läbiviimisel. ESA hinnangul veebiplatvormide ja keskkondade materjal tõuseb plahvatuslikult. Liviko arvates on veinikoolituse sektor küllaltki uuenduslik. 20. aastat tagasi veinikoolitusi läbi ei viidud, kuid tänapäeval on inimeste huvi end veinialaselt harida suur. Tridensi arvates on üheks kitsaskohaks restoranitöötajate vähene teadlikkus veinimaailmast. Põhjuseks on restoranide hooajalisus väljaspool Tallinnat. Tihtipeale tuleb tootekoolitusele lisaks teha ka teeninduskoolitus. Tridensi, Liviko ja Prike eksperdid tõid intervjuus välja, et lisaks maitsemeele arengule on oluline, milliseid tarvikuid kasutatakse ja millisest pokaalist veini pakutakse. Prike ütles kokkuvõtvalt, et koolitaja on bränd. Konkurentsivõimelisuse tagab teadlikkus, teenindustase, toodete valik ja kvaliteet.

Koolituse läbijad ja läbiviijad soovivad veini maitsta, tunda selle lõhna ja tekstuuri. Koolitajate materjalid ja kirjandus on klassikaline. Siiski kinnitatakse, et oluline on areng ja klientide kõrged teadmised ja ootused ning tihe konkurents panevad ettevõtjaid pingutama. Vajadus uute ideede ja põnevate lahenduste järele motiveerib veinikoolitajaid looma uusi koolitusteemasid ning siduma erinevaid tootegruppe nagu toit ja vein või teenuseid mängude näol, koolitusi viiakse siseruumidest välja viinamarjakasvatustesse ning pakutakse veebikoolitusi.

Innovatsioon on tingitud muutustest. Et paremini kaardistada, mis ajendas ettevõtet uuenduste läbiviimisele, andsid autorid kuus vastusevarianti, seitsmenda vastusevariandina anti võimalus soovi korral vabalt vastata.

*“Alati püstitavad kõrgemaid eesmäärke, kui on eelnevalt olnud. Et kogu aeg tahad ju edasi pürgida /.../Ja kõrgemad eesmärgid on saavutatud ka. See rahulolutunne ja need kuud, mis on toimetatud /.../ on paar peotantsu kontoris peale teinud. Iga kord 20.ndal, kui näevad reaalsust lõpuks, need kilded ja rõõm. Vaatad eelnevaid aastaid ja mõtled, et kuidas enne ei saanud teha seda. See heaolutunne on suurepärane “ (E2)*

Ühe vastaja jaoks oli oluliseks eesmärgiks ettevõtte ellujäämine ja raha teenimine, et leida paremaid võimalusi ettevõtte arendamiseks. Vastandina kirjeldas üks ettevõtte, et rahaline kasu pole eesmärk omaette:

*“/.../ teevad sellepärast, et oleks fun ja lahe. Ei ole karjuvat vajadust, et kui pole aasta lõpus ettevõtte kontol 2 miljonit, siis kõik hoiavad peast kinni /.../ Kõiki asju ei saa rahas mõõta.” (E7)*

Paari ettevõtte vastusest selgus, et nad pole uuendusi läbi viinud, põhjuseks toodi näiteks, et oma tegevuses ollakse alles algaasis. Ühe ettevõtte puhul selgus, et uuenduste ajendiks on õpilaste paremad teadmised koolituste läbimisel. Koolitajad peavad olema pädevad ja valmis vastama konkreetsetele küsimustele. Ühe vastaja sõnul andis laiendamine võimaluse uusi nišše lisada. Asuti tegutsema avaramates ruumides, pakutakse käsitöö suupisteid ja gurmeetooteid.

Enamus vastanutest on orienteeritud toote või teenuse uuendamisele ja kliendile senisest parema toote või teenuse pakkumisele. Konkurentsivõimelisus Eestis või välismaal ei ole ettevõtete jaoks peamine eesmärk. Näiteks ühe ettevõtte sõnul ei konkureeri nad vinoteekidega. Vinoteekidel on oma sommeljeed, kelle taust ja teadmiste pagas on omandatud järjepideva õppimise toel, kelle kogemused on pikaajaliselt välja kujunenud. Vinoteegi külastajad ei eelda koolitust, vaid veini nautimist ja selle käigus põneva informatsiooni saamist. Antud ettevõtte pole välismaiste konkurentide peale mõelnud. Samas tunnetas üks ettevõtte konkurentsi tõusvat trendi ja vajadust eristuda Eestis, Läti ega Soome väiketootjatega ei võistle. Teise ettevõtte vastustest selgus, et ka nemad mõtlevad välismaale vähe. Pigem kasutavad koostööpartnerite abi:

*“Eesti turismifirmade abi, et info on reisibüroodes olemas. Kui õigel ajal suudavad tegutseda, et see on see mida kasutavad. Pole veel sinnani jõudnud, et välismaa*

*ajakirjades surfata, pakkumisi on olnud hästi palju, sest on turistidele väga atraktiivne koht. Ajalooga maja ja need kujud, mis on, et nendega torkavad silma. Aga ei ole veel julgenud välismaa ajakirjale või messile saata.” (E2)*

Kolmas ettevõtte mainis, et Eestis on lihtne, kui samas tempos ja materjalidega koolitusi pakkuda. Viimasel ajal peab sama ettevõtte paljudele huvilistele aja puudusel ära ütleva. Ettevõtte tõi välja, kui oluline on välismaal pildis olla. See aasta kutsuti sama ettevõtte esindaja esimest korda rahvusvahelisse žüriisse ning maine kujundamine ja hoidmine on rahvusvaheliselt tähtis.

Enamus vastanutest ei panusta klientideni kiiremini ja paremini jõudmisesse ning täiustatud logistilise, tarnimise- või jaotusmeetodi arendamisse. Üks intervjuueeritav tõi selgituseks, et kliendid leiavad pakutavad koolitused ise üles. Sama ettevõtte puhul osutus oluliseks ajendiks uuenduste läbiviimisel täiustatud logistiline, tarnimise- või jaotusmeetod, sest õige logistika ja laoprotsessiga on saavutatud ajavõit. Üks ettevõtte nimetas ajendiks uute innovaatiliste pakendite turule toomise. Kahjuks anti vastus kirjalikus kanalis ja vastuses ei kajastunud, milliseid pakendeid ettevõtte uuendas.

Veinimaailma reeglid, trendid ja stiilid muutuvad kogu aeg, kui nendega mitte kursis olla, siis koolitus ei kajasta aktuaalset olukorda. Samas tihtipeale ei pruugi tarbija sellest aru saada. Hästi palju oleneb isikust, kui hea rääkija ja esineja koolitaja on. Veinikoolitus on meelelahutus. Teisest küljest peab suutma keerulise asja muuta lihtsaks. Inimeste jaoks on vein müstilisem ja ei saada aru erinevate viinamarjade maitsetest või sama viinamarjasordi pudelite eri hindadest. Iga inimene ei sobi koolitajaks.

Iga ettevõtja analüüsib oma tegevuste tulemusi läbi õnnestumiste ja ebaõnnestumiste ning antud info baasil teeb otsuse, millist tegevust rakendada ja milline tegevus ei toimi, milliste innovatsioonitüüpide koostoime on edukas ja mille lõpptulemuseks on komplementaarsus. Innovatsiooni rakendamisel on üheks võimaluseks õppida teiste ettevõtete edulugudest või vigadest. Üldiselt on igal ettevõttel oma viis teenuse pakkumiseks, igal ettevõttel on huvitavaid lähenemisi, kuid lõppeesmärk on kõigil veinide tutvustamine:

*“Kõigil on oma nägu, kes seda teevad. See on põnev/.../ Kõik oskavad ikkagi seda külastuselamust omanäoliseks teha./.../ Huvitavad lähenemised on. Kummalised mängud. Eesmärgid on kõigil üks, tutvustada veini.” (E12)*

Teise ettevõtte näitel toodi välja positiivne uuenduslik lahendus, kuidas üksikuid veine turundada. Ettevõttel tekkis olukord, kus vinoteegi kappidesse jäid alles üksikud eri maade veinipudelid, mis ei jõudnud letile või ei paistnud silma. Lahendusena leiutati mäng, milles on kümme inimest, kümme erinevat pudelit ja kümme riiki. Pudelitele pandi foolium ümber, ning külastajad ei teadnud, millise riigi veini tarbitakse. Mängijad pidid arvama, mis riigi veini nad proovisid ning mängujuht andis teadmisi viinamarjasortidest. See mäng osutus menukaks ning konkurendid on kopeerinud seda ühte ja teistpidi.

Mängud pakuvad meelelahutust ja põnevust ning on leidnud õnnestunud kasutamist teiste koolitajate poolt. Näiteks ühe vastaja ettevõtte pakub sünnipäevamängu, mis hõlmab veinide degustatsiooni ja maalimist. Osalejad maalisid, mis neil veiniga seostus ja vaadet, mida osalejad nägid. Teise õnnestumisena lisas ettevõtte firmapidudele suunatud veinikoolituse sidumise pokkerimänguga. Kolmanda õnnestumisena toodi välja pimeveinikoolitused, mis inimestele väga meeldib ja vahva õhkkonna loob. Mängukoolituse osana on samm edasi lihtsalt veini degusteerimisest, meelelahutuslikule veinikoolitusele tulevad inimesed lõõgastuma, õhtut, seltskonda, head veini ja atmosfääri nautima.:

*“.../Tüdrukuteõhtul leiab mõned teistsorti mängud. Kõnetas ja järgmine samm sellest, et niisama veini lurbid. Kuigi see on veel lapsekingades./.../ “(E2)*

Õnnestunud uuendusena toodi välja personaalset lähenemist, toidu juurde pakkumist ja tehnilisi vahendeid, kokanduskoolitusi, veinide maitsete tabeli täitmine koos klientidega, külalislektori kaasamist, viktoriine, vanade aastakäikude koolitusi, ebatraditsiooniliste kohtade kasutamist, emotsiooni müümist, veini degusteerimist. Õnnestumisena toodi välja veinifestivalil läbiviidavate veinikoolituste dünaamilisuse ja aja efektiivse kasutamise, mis võimaldab klientidel läbida samal päeval või kahe päeva jooksul mitmeid koolitusi. Näiteks on teinud koolitusel veini kuldvillaku, mis meeldis grupile väga. Ettevõtte lisas, et oluline on alati mõelda, mis on antud uuenduse eesmärk. Uuenduste läbiviimine lihtsalt uuenduste tegemiseks ei pruugi lõpuks erilist sisu omada ja eesmärk

on oluline. Mõni efekt uuendusest võib jääda väheeks. Uuenduste mitte tegemist võib samuti pidada ebaõnnestumiseks:

*“/.../Ei saa täna minna tursa näoga ja rääkida 15 aasta tagust juttu, mida kunagi raamatust lugesid. Et peab ennast pidevalt arendama ja teenust arendama ja peabki läbi selle tegema. Pigem juhtub selliseid koomilisi asju, kus inimesed panevad organisatoorselt midagi mööda/.../” (E7)*

Koolitajate organiseerimatust võib nimetada üheks oluliseks põhjuseks ebaõnnestumisel. Näiteks olukord, kus ühes linnas koolituse koha ja koolitaja broneerimine ja õigel kuupäeval on teises linnas koolitatavad.

Ühe vastaja näitel võib välja tuua olukorra, kus valdkond on innovaatiline ja uudne, kuid globaalses mõttes lootusetu ettevõtmine. Komplementaarsust silmas pidades on oluline mõtestatus ja teadlik tegevusplaan. Liiga tiheda koolituskavaga on koolitatavatel keeruline uusi teadmisi omandada ja koolitust nautida ning see võib anda tagasilöögi. Näiteks üritusturundusfirmade tellitud koolitused, kus soovitakse viie erineva konjaki koolitust Narvas, aga aega antakse selleks 20 minutit, sest peale seda vaja minna ATV-dega sõitma. Ebaõnnestumine on, kui ei mõelda, kes on sihtgrupp ja millised on kliendi ootused koolitusele. Näitena tõi ettevõtte veinikoolituse, kus grupp oli tulnud just meelelahutuslikul eesmärgil, kuid koolitaja tahtis panna gruppi tööle tehes grupitööd ja info otsimist. Koolitaja ja grupi eesmärk ei kattunud ning see lõi pigem konflikti, mida nii lühikese koolituse puhul ei jõutud lahendada.

Ettevõttel on oluline teadvustada, milliseid tooteid ja teenuseid pakutakse, kuidas on organisatsioon ja selle struktuur sellest mõjutatud, milliseid ressursse kasutatakse ja milliseid oleks vaja innovatsiooni rakendamiseks. Vastust vajavad küsimused nagu, kes on koostööpartnerid, kas koolitaja ja teadmised tuleb sisse osta või on ettevõttel piisavalt ressursse ja vahendeid, et ise hakkama saada. Tähelepanu tuleb pöörata, milliseid turundusvõtteid ja -kanaleid tuleb kasutada, kes on sihtgrupp ja klient. Ettevõttel tuleb analüüsida, milline on muudatuse mõju ja kas selle tulemusel tuleb täiendavalt seadmetesse investeerida, kas tarneahel on muutunud ning et kas on uuendatud programme ja süsteeme ja kas selleks on vajadust. Et sellele vastust saada, küsisid autorid

erinevate innovatsioonitegevuste mõju ettevõtetele. Alljärgnev tabel 8 iseloomustab uuenduste mõju organisatsioonis.

**Tabel 8.** Innovatsioonitegevuste mõju organisatsioonis.

<b>Ettevõtte</b>	<b>Tulemuslikkusele</b>	<b>Konkurentsiele</b>	<b>Uued ideed</b>	<b>Kliendi baasile</b>	<b>Invest.</b>	<b>Teadmiste</b>	<b>Kommentaari</b>
E1	x	x	x	x	-	x	Rohkem kliente, suurem käibe, teadlikkuse tõstmine.
E2	x	x	x	x	x	x	Käibe tõusnud, kliente rohkem.
E3	-	x	-	x	-	x	Parem müük, rohkem kliente, põnevam sisu koolitusel.
E4	x	-	x	x	-	x	-
E5	x	x	-	x	-	-	Käibe ja koolituste hulga kasv.
E6	x	-	-	-	-	x	-
E7	x	-	x	x	-	x	Käibe kasv, läbimõeldud tegutsemise, aja kokkuhoid.
E8	x	x	x	-	-	x	Positiivne mõju
E9	-	-	-	x	-	x	-
E10	-	-	-	x	-	x	-
E11	-	-	-	-	-	-	-
E12	x	x	x	x	-	x	Käibe kasv, õpitu rakendamine
E13	x	-	x	x	-	-	Rohkem teenuseid
X tähistab, et on avaldanud mõju							

Allikas: autorite koostatud

Tegevustel on ettevõtete hinnangul olnud mõju teadmiste arendamisele, kliendibaasi suurenemisele ja tulemuslikkusele. Mõningal määral on innovatsioonitegevused avaldanud mõju uute ideede ja konkurentsiele tekkimisele. Kõige vähem oli tegevustest mõjutatud tahe või vajadus investeeringuteks.

Komplementaarsuse perspektiivist lähtudes on oluline investeerida tulutoovasse innovatsioonitüüpi ja -tegevusse. Antud tabeli ja vastuste põhjal võib järeldada, et põhilised suunad, kuhu enam panustatakse on klientide teadlikkus, käibe tõus, koolituste

täiendamine, teenuste laialdasem pakkumine ja ettevõtte tegevuse arendamine. Vähene mõju on protsesside arenduses, seadmete, tarneahela, vahendite ja süsteemide arenduses. Pigem investeeritakse teenuse ja tootearendusse. Arusaadavalt on seadmete ja vahendite soetamine ja uuendamine kulukam kui koolituse täiendamine.

## **2.3 Komplementaarsuse ja kujundamise võimalused veinikoolituses: järeldused ja ettepanekud**

Antud magistritööst selgus veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete näitel, milliseid innovatsioonitüüpe rakendatakse, kuidas ja kas erinevad tegevused üksteist täiendasid. Uurimistulemuste analüüsist lähtuvalt teevad autorid ettepanekuid, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide komplementaarsust veinikoolituse ettevõtete arendamiseks.

Innovatsiooniks on vaja motivatsiooni ja ajendeid muutuste käivitajatena. Ettevõtete vastustest selgusid peamised põhjused muudatuste tekkeks. Oluline on ettevõtte ellujäämine ja finantsiline kindlustatus. Ettevõttel on oluline kõrgemaid eesmärke seada ja nende poole pürgida. Võrdlus eelmiste tegevusaastate tulemustega motiveerib kvaliteetsemat koolitust pakkuma. Oluline on tõsta klientide teadlikkust ja koolitajate taset. Eesmärgiks on õpilaste paremad teadmised koolituste läbimisel ja koolitajad pädevuse tõstmine. Tähtsad on nii kodumaise kui ka erinevate maade veinide tutvustamine ja degusteerimine. Innovatsiooni ajendiks on toote või teenuse uuendamine, ettevõtte laienemine nii ruumilises kui tootevaliku mõistes. Ettevõtete jaoks on põnev klientidele pakkuda lisaväärtust näiteks istanduse, tootmise või veinikeldri külastust koolituse osana.

Uuendusi tegema motiveerivad õnnestunud koolitused, mängud, klientide rahulolu, toodete läbimüük tänu meelelahutuslikule aspektile ja teadmiste kasv. Ebaõnnestumiste puhul on võimalik õppida enda kui ka konkurentide eksimustest. Ühe vastaja sõnul on innovatsiooni tegemata jätmise võrdne ebaõnnestumisega. Vastustest lähtuvalt peab koolitaja ebaõnnestumise vältimiseks olema organiseeritud, omama asjakohast teavet, suhtlema klientidega, olema orienteeritud sihtgrupile, programmi tihedus ja koolitatavate ootused peavad olema tasakaalus. Vastasel juhul ei täida koolitus oma eesmärki ja klient

lahkub rahulolematult. Vastustest selgus, et keeruline on globaalsel tasandil end kehtestada ja juhul, kui õnnestub rahvusvaheliselt silma paista, võib seda suureks eduks lugeda.

Alljärgnev tabel 9 iseloomustab ettevõtete ajendeid uuenduste läbiviimisele. Enamus ettevõtete puhul on uuenduste ajendiks vajadus ettevõttele seatud eesmärgi saavutada.

**Tabel 9.** Ettevõtete ajendid uuenduste läbiviimisele.

Ettevõtte	Uuendatud	Senisest parem	Eesmärgid	Konkurents	Kliendi	Protsess	Ettevõtete kommentaarid
E1	x	x	x	-	x	x	Määrasid ise eesmärgid, mida tahavad saavutada. Teistsugune klientuur kui konkurentidel
E2	x	x	x	-	x	-	Alati püstitavad kõrgemaid eesmärgi
E3	x	x	x	-	-	-	-
E4	x	x	-	x	-	-	Uute innovaatiliste pakendite turule toomine
E5	x	x	x	-	-	-	-
E6	-	-	x	-	-	-	-
E7	x	x	-	-	-	x	Teenuse uuendamine ajendas, et kliendile uut pakkuda ja koolitajal oleks huvitav. Õige logistika ja laoprotsessiga ajavõit
E8	-	x	x	x	-	-	Koolitavate teadmised on koolituste järel paremad, küsimused muutuvad keerulisemaks
E9	x	-	x	-	x	-	-
E10	-	-	-	-	-	-	-
E11	-	-	-	-	-	-	-
E12							Ettevõtte ellujäämisküsimus, eesmärk on teenida raha. Konkurentsi tõttu peab olema pildil, eristuma, olema parem
	x	x	x	x	-	-	
E13							Laiendamine andis võimaluse uusi nišše lisada
	x	x	-	-	-	x	
X tähistab, et on olnud ajendiks uuenduste läbiviimisele							

Allikas: autorite koostatud



Innovatsiooni ja muutuste tekkeks on vaja sisendit ja ajendit. Uuendusi tehakse klientidelt saadud tagasiside tulemusel, ettevõtte enda motivatsioonist teenuse või toote parema pakkumise eesmärgil, vajadusest hoida koolitajate ja koolitusmaterjalide kõrget kvaliteeti või mõttest laiendada oma tegevust.

Küsimust, mis ajendab ettevõtet uuendusi tegema, küsisid autorid ühelt eksperdilt. Vastandina ettevõtete vastusele, toodi ESA intervjuus välja, et ajendiks on oma teenuse/toote kvaliteedi tõstmine ja rohkemate inimesteni jõudmine. Samas nõustusid ettevõtted, et konkurents sunnib rohkem vaeva nägema oma tootega, oma esinemisoskust lihvima ja teadmisi täiendama. Veinimaailm ja joogimaailm on pidevas muutumises. Haridus, mille sai kümme aastat tagasi ei ole enam nii pädev, kui see, saadi aasta tagasi kursuse lõpetades.

**Tabel 10.** Lühikokkuvõtte uuringus osalenud ettevõtet vastustest.

Innovatsioon	Innovatsiooni tüübid	Komplementaarsus
Uurimuse sisend		
Uuendus/innovatsioon ettevõtte jaoks	Tehtud uuendused organisatsioonis, teenuses, tootes, protsessis ja turunduses ning mõju	Erinevates innovatsioonitüüpides tehtud uuenduste omavaheline mõju
Tehtud uuendused ettevõttes		
Tulemused		
Tehtud uuendused on erinevate piirkondade tutvustamine, mittealkohoolsed joogid, veinikeemia koolitus, maitsete ja aroomide äratundmine, vertikaaldegustatsioonid, mängud, toitude ja jookide sidumine, uued tooted, e-pood.	Uuendused tootes, seejärel turunduses. Järgmisena teenuses ja organisatsioonis. Kõige vähem uuendusi on tehtud protsessis.  Peamine tootemuudatus toidu ja veini kombineerimine.	Uuenduste mõjul toimunud käibe kasv, teadlikkuse tõus, rohkem kliente, põnevam sisu koolitusel, koolituste hulga kasv, läbimõeldum tegutsemine, protsessid paigas ja aja kokkuhoid.

Allikas: autorite koostatud

Tabel 10 lühiülevaade on koostatud tuginedes ettevõtete vastustele innovatsiooni, innovatsioonitüüpide ja komplementaarsusega seoses. Kõige rohkem tehti uuendusi toote- ja turundusinnovatsioonis, järgnesid teenuse- ja organisatsiooniinnovatsioon ja kõige vähem on tehtud uuendusi protsessiinnovatsioonis.

Uuendustena toodi välja tehnilised lahendused, koolituse keskkond, koolituse ülesehitus ja uued tooted ning põnevad koolitused. Tuginedes teoorias käsitletule, siis koostöö ja infovahetus partnerite ja tarnijatega võimaldab ühildada teadmisi, tehnoloogilisi platvorme ning kasutada ressursse, mida ettevõttel endal pole (Ndubisi *et al* 2019: lk 5) ja ressursside oskuslik jaotamine võib tagada suurema edu (Ngo, O’Cass 2012: 862). Et ressursse paremini hallata ja kulusid kokku hoida, teevad mõned vastanud ettevõtted koostööd ettevõtte väliste partneritega, näiteks turismiettevõtetega turunduse eesmärgil või naabritega, kellelt saadakse toorainet veini ja likööri tootmiseks.

Autorid küsisid ekspertidelt nende hinnangut, millised on teineteist parendavad või rõhutavad omadused, milline on hetkeolukord veinikoolituse turul, kas koolitajad on innovatsioonile avatud, milliste innovatsioonitüüpide koostoime annab parima efekti ja hinnangut komplementaarsusele. Alljärgnev tabel 11 iseloomustab ekspertide hinnangut komplementaarsusele veinikoolituses.

**Tabel 11.** Ekspertide hinnang üksteist täiendavatele aspektidele veinikoolituses.

Kristjan Markii (ESA)	Hannes Aedla (Prike)	Urvo Ugandi (Liviko)	Kristi Poom (Tridens)
Komplementaarsus			
Veinikoolitused on sotsiaalsed ehk seltskonnaga. Samas on rohkem üks ühele õppimisvõimalusi nagu näiteks sommeljeede oma isiklikud veebikanalid, kus saab olla rohkem individuaalne, ilma et kvaliteedis kaotaks. Organisatsioonid peavad kaasa mõtlema, arvestama uusi trende ja võimalusi.	Koolitaja peab jälgima, mis toimub maailmas. Inimeste tarbimisharjumused ja kombinatsioonid maitsetes on pidevas muutumises. Veinikoolituse puhul hind polegi enam kõige olulisem, on hoopis personaalsus, eristumine ja seltskondlik suhtlus. Erinevatele sihtgruppidele meeldivad erinevad lahendused.	Veinikoolitus on faktipõhine. Oluline on koolitaja ja koolitatava kohalolek. Kõik toetab üksteist - koolitaja, teenus, toode, vahendid. Veinikoolituse puhul võiks kasutada visuaale nagu näiteks slaidiesitlused või pildid. Veinikoolitus on isiklik, praktiline ja sellega kaasneb emotsioon, mis veinikoolitusele viimase lihvi annab.	Oluline on teadlikkuse tõstmine. Veinikoolituste puhul on ülesehitus oluline. Võtmetegur on auditooriumist aru saamine. Abivahendid ja visuaalne pool on vajalik koolitusel. Toote puhul peab koolitusele leidma kaks pärli, mille pärast inimesed võiksid kohale tulla. Kas on eriline aastakäik või unikaalne toode.

Allikas: autorite koostatud

ESA intervjuus toodi välja, et enamik veinikoolitusi on sotsiaalsed ehk siis sõpruskondade, seltskonnaga, kolleegidega, õpilastega vahetu suhtlemine, mis on selle koolituse kõige positiivsem külg. Samas on üha rohkem üks ühele õppimisvõimalusi nagu näiteks sommeljeede oma isiklikud veebikanalid, kus saab olla rohkem individuaalne, ilma et kvaliteedis kaotaks. Organisatsioonid peavad kaasa mõtlema, arvestama uusi trende ja võimalusi. Teisest küljest inimeste põhisooovid jäävad tegelikult samaks, sõltumata aegadest ja võimalustest.

Prike sõnul koolitaja peab jälgima, mis toimub mujal maailmas. Inimeste tarbimisharjumused ja kombinatsioonid maitsetes on samuti pidevas muutumises, mis eeldab koolitajalt veiniga kaasnevaga kursis olemist, alates klaasidest, tarvikutest, lõpetades veini ja toidu sobivuse ning erinevate toitude tundmisega. Veinikoolituse puhul hind polegi enam kõige olulisem, on hoopis personaalsus, eristumine ja seltskondlik suhtlus. Väga palju oleneb sihtgrupist ja üritusest, kus koolitust teha. Erinevatele sihtgruppidele meeldivad erinevad lahendused. Koolituse kvaliteet seisneb selles, et kui inimene läheb koolitusele minema, on tal saadud infoga midagi ka peale hakata.

Liviko ekspert sõnas, et veinikoolitus on faktipõhine, ehk kuskohas on viinamarjad kasvanud, mis protsessid on valmistamisel ja see kõik lõpuks jõuab tooteni välja. Oluline on koolitaja ja koolitatava kohalolek. Tihti peale arvatakse, et veinikoolitus on tore, et teeme veini lahti ja vaatame, kuidas maitseb. Tegelikult koolituse eesmärk on see, et teatakse, mille juurde konkreetset veini pakutakse, kuidas ja mis klaasist vein kõige paremini maitseb. Kõik toetab üksteist - koolitaja, teenus, toode, vahendid. See on tihedalt läbipõiminud protsess. Veinikoolituse puhul võiks kasutada visuaale nagu näiteks slaidiesitlused või pildid. Veinikoolitus on isiklik, praktiline ja sellega kaasneb emotsioon, mis veinikoolitusele viimase lihvi annab. On nippe, kuidas keeruline koolitus teha ägedaks nagu näiteks erinevad klaasid, erinevate maitsemeelte rõhumine, erinevad temperatuurid.

Tridensi arvates on oluline teadlikkuse tõstmine marjasortide, marja karakteristikaga, erinevatest veinivalmistustest ja stiilidest ning selgitada miks mingi karakteristikaga vein sobib näiteks klaasi veiniks. Ühtegi koolitust tänasel hetkel ei saa teha nii-öelda “vana rasva” pealt. Veinikoolituste puhul on ülesehitus oluline, et kas fookus on toidu ja veini kombineerimisel, et mis millega kokku sobib või teist tüüpi koolitused, kus võetakse

erinevad viinamarjasordid ette ja võrreldakse veine. Eeltööd koolitusega on päris palju. Võtmetegur on auditooriumist arusaamine ja kuidas koolitajana nende inimeste hinge nagu jõuad, et nad sinuga kaasa mõtleksid. Abivahendid ja visuaalne pool on vajalik koolitusel. Koolituste läbiviimisel peab ikkagi konkreetsed teemad võtma. Tootja esindajate poole pealt on hästi oluline ära tuua, et kohal on veinimeister või omanik. Toote puhul peab koolitusele leidma kaks sellist superägedat pärli, mille pärast inimesed võiksid kohale tulla. Kas on eriline aastakäik või nii unikaalne toode, mida tõesti pole varem olnud.

Komplementaarsus esines veinikoolitusi pakkuvates ettevõtetes tootes ja turunduses tehtud uuendustes. Kõige rohkem mõjutasid uuendused tulemuslikkust, kliendibaasi suurenemist ja uusi teadmisi. Iga uus innovatsioon eeldab arendusi teistes innovatsioonitüüpides (Amara *et al* 2009: 409). Tooteinnovatsiooni on ettevõtted kombineerinud turundusinnovatsiooniga, reklaamides veini ning koolitust erinevates turunduskanalites, näiteks sotsiaalmeedias teadlikult ja atraktiivselt fotosid üles laadides või kampaaniaid tehes. Turunduses tehtud uuendustena toodi välja ettevõtte sotsiaalmeedia kanalite ja kodulehe täiustused. Turundusinnovatsioon on seotud uute või oluliselt muudetud turundusstrateegiatega ja kontseptsioonide rakendamisega (Amara *et al* 2009: 409), mille eesmärk on klientide ligimeelitamine, nende vajaduste rahuldamine, suhete loomine ja hoidmine (Ngo, O'Cass 2012: 873). Turunduskanalid peavad olema kaasajastatud, kvaliteetsed ja kasutajasõbralikud ning neid peaks olema nii palju, kui jõuab hallata. Uuringus tõi üks ettevõtte välja, et pildid sotsiaalmeedias võiksid olla võimalikult tõetruud, autentsed ja emotsiooni edasi andvad. Piltidel võiksid olla ettevõtete töötajad, kliendid ja tegevus seoses tootega. Ettevõttele on olulised olnud broneeringu ja uudiskirjade edastamise süsteemid. Ettevõtted kasutavad erinevaid turundustüüpe ettevõtte teenuste, toodete ja tegevuste kohta teabe jagamiseks.

Tooteinnovatsiooni on veel kombineeritud teenuseinnovatsiooniga. Teenuses tehtud uuendused hõlmavad toidu kombineerimist veiniga. Lisaks veinile võib tutvustada lähemalt ka toitu ning eriti hästi mõjub see siis, kui toitu tutvustab peakokk. Hooajaliste jookide ja kokteilidega saab uusi teenuseid pakkuda. Ühel ettevõttel on uuendusena plaanis pakkuda toodet, mis on ettevõtte nime ja logoga, seejuures on oluline, et toote disain ning pakend on kaasaegsed. Tooteinnovatsioon on seotud uute või oluliste

täiustatud toodete väljatöötamise, tootmise ja turustamisega (Boer, During 2001: 83), nii kaupade kui teenuste turule toomisel (Amara *et al* 2009: 409). Kaks ettevõtet on täiustanud veinikoolitust lisades uusi tooteid veiniriivulisse, mida tutvustada. Tooteinnovatsioon võimaldab organisatsioonidel teenust parendada ja kiiresti reageerida klientide vajadustele, tõsta toodete kvaliteeti ja mitmekesisust (Mafimisebi *et al* 2020: 14), milleks võib olla nii uued tooted, ettevõtete külastused kui ka *pop up* veinibaarid.

Protsessis tehtud muudatustega toodi välja laoprogrammi, andmebaasi ja veebipoe olulisus. Ettevõtete poolt toodi välja, et koolituse ülesehitus on muutunud, ajaressurssi kasutatakse optimaalsemalt, teenus on standardiseeritud, koolituse maht ja sisu täienenud ning teemade järjekord muutunud. Protsessiuuendused on seotud kõigi uute või märkimisväärselt täiustatud tootmisprotsesside juurutamisega (Amara *et al* 2009: 409), nende eesmärk on vähendada kulusid ja puudusi, et parandada ettevõtte võimekust ning kokkuvõttes tõsta ettevõtte müüki ja kasumit (Lee, Kang 2007: 344). Investeering seadmetesse võib aidata teenuse parendamist tänu tõhusamatele lahendustele ja ajavõidule. Protsessiinnovatsioon toimub siis, kui on uuendatud näiteks süsteeme ja seadmeid, et tõsta kvaliteeti, parendada tootmismeetodeid või vähendada tootmiskulusid (Berchicci *et al* 2013: 431). Uuringus on välja toodud veini tootmisprotsessi tööstuslikumaks muutmine.

Ettevõtted, kes rohkem märkisid ajendeid innovatsiooniks ja uuendusi erinevates innovatsioonitüüpides, märkisid ka tulemustes rohkem erinevaid mõjutusi. Kui erinevad organisatoorsed uuendused taotleavad samu eesmärke, siis nad tugevdavad üksteist (Meroño-Cerdán López-Nicolás 2017: 209), ühe tegevuse suurendamine suurendab teise tegevuse väärtust (Hullova *et al* 2019: 341). Ettevõtted, kellel oli muudatusi tehtud vähemates innovatsioonitüüpides oli muudatusi ka tulemustes vähem. Ettevõtted, kes tegid muudatusi erinevates innovatsioonitüüpides ja märkisid ka rohkem tulemustes muudatusi tõid kõik välja kõrge olulisega kõrge kvaliteedi ja väljakujunenud kliendirühmad.

Muutused organisatsioonis ehk koolitaja ülesannetes ja rollides ning teenuses ja tootes täiendab protsessi ning mõjutab turundamist. Juhtkonna isiklik eeskuju ülesannete võtmisel ja täitmisel on oluline. Vastustest selgus, et on ettevõtteid, kes on töötajaid kaasanud otsustusprotsessi ja töötajate motivatsiooni tõstmiseks on rohkem vastutust

antud. Muutus organisatsiooniinnovatsioonis on tekitanud muutuse teistes innovatsioonitüüpides, näiteks on pingutusi tehtud, et turunduskanalites postitatu oleks kvaliteetne. Töötajad on valmis panustama aega ettevõtte maine tõstmisele, suust- suhu reklaamima oma tööandja brändi ning pakkuma säravat teenindust. Nagu üks vastanu tõdes, pole ühel inimesel võimalik kõike hallata. Et ettevõtte paremini toimiks, tehti organisatsiooni struktuuris muudatusi ja jaotati ametid. Antud muudatus võimaldas planeerida rohkem veinikoolitusi, tõstis käivet ja külastatavust. Teine ettevõtte tõi positiivse mõjuna külastusteenuse pakkumist ja veinikeldri ehitamise, et pakkuda klientidele mitmekülgsemat koolitust. Organisatsiooni struktuuris võib ühe võtmeinimese palkamine kaasa tuua muutusi teistest innovatsioonitüüpides. Sommeljee palkamine andis tōuke lisaks veiniriiguli pidevale täiendamisele, luua oma logode ja siltidega käsitōōlu ja vein, see omakorda mõjutab turundust ning selle suunda sotsiaalmeedias. Oluline on koolituse keel, näiteks venekeelsed koolituste mõjul laienes teenuse saajate sihtgrupp.

Ettevōtted tōid vālja, et veinikoolituste pakkumisel täiendavad ūksteist uuendustegevused näiteks teenuses tehtavate uuenduste puhul muutus turundus, tooteuuenduste puhul protsess, protsessi ja organisatsiooni uuenduste puhul muutus turundus. Igasugune uuendustegevus ettevōttes on seotud ja erinevad uuendused täiendavad teineteist.

Uurimistulemuste analūüsist lāhtuvalt teevad autorid ettepanekuid, kuidas rakendada innovatsioonitūūpide komplementaarsust. Analūūsides vastuseid, selgus et kuues ettevōttes pole teadlikult innovatsiooniplaani koostatud ja pole tehtud lābimōeldud uuendusi ūheski innovatsioonitūūbis. Pōhjustena toodi vālja, et kliendibaas olemas vōi ettevōtte on oma tegevuses algfaasis. Tuginedes teoorias kāsitletavale, siis paljud ettevōtted teevad vea panustades ainult ūhe innovatsioonitūūbi integreerimisse olemasolevasse sūsteemi ja pole aru saanud vajadusest luua laiapōhjalisem innovatsiooniplaan ressursside jaotamiseks, et hiljem oodatud tulemust mitte saavutades pettuda (Ross 2015: 143). Autorite ettepanekul oleks vajalik ettevōtetel koostada pōhjalik analūūs, millistesse innovatsioonitūūpidesse investeerida ja koostada innovatsiooniplaan. Isegi juhul, kui tundub, et kliendid on persoonibrāndi ja koolitusplaaniga kursis, on koolitusmaastik pidevas muutumises ning konkurentsieelis vōib kiirelt kaduda.

Kaasajastada võiks kõiki turunduskanaleid, kus ettevõtte oma klientidele infot jagab ja kliendile personaalsemalt läheneda, motiveerida töötajaid ning jagada uusi teadmisi. Turunduse- ja tooteinnovatsiooni koostoimel on soovituslik olla seal, kus klient on ja kasutada kõiki võimalikke turundusviise läbi toote. Protsessi- ja teenuseinnovatsioon täiendavad üksteist näiteks kasutades erinevaid vahendeid koolitusel, et muuta koolitus sisukamaks. Erinevad teenused saab kombineerida, kas siis toote, turunduse või protsessi uuendustega nagu näiteks veinikoolitus toidu, ürituse või mänguga. Eelnev ettepanek äratab klientides huvi ning tekitab põnevust ka organisatsioonis. Tootele lisaks on veel protsessil ja organisatsiooniga seotud uuendused, nagu näiteks uutel toodetel on teistsugused valmistamisviisid või teised koolitajad.

Suurim komplementaarsus (Amara *et al* 2009: 422) tekib organisatsiooni ja turundusuuenduste ning toote- ja protsessiuuenduste vahel ja seetõttu soovitavad autorid nendes valdkondades uuendusi teha. Üksteist täiendavad uuendused (Bresnahan *et al* 2002: 341) on digilahenduse kasutamine, muudatused organisatsiooni tavades ja toodete ning teenuste muutmine, mistõttu autorite hinnangul rakendades neid uuendusi toimub ettevõtte arendamine. Autorid teevad ettepaneku teha uuendusi protsessides ja organisatsiooni uuendustes (Hecker, Ganter 2014: 578), milles samuti on esinenud vastastikust täiendavust. Tootjale on kasulik täiendavate teenuste pakkumine (Visnjic *et al* 2016: 40), mille puhul saab toote osas tagasisidet.

Kokkuvõtteks on igal ettevõttel oma unikaalne lähenemine. Katsetades erinevaid viise leitakse, mis ettevõttele sobib ja koolitusel osalejatele meeldib. Teistest ettevõtetest eristumine, kliendi üllatamine ja kõrge kvaliteet on olulised.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös andsid autorid ülevaate innovatsioonist, innovatsioonitüüpidest, komplementaarsusest ja veinikoolituse pakkuvate ettevõtete hinnangust innovatsioonile ning komplementaarsusele. Innovatsioon seisneb idee tekkimises või oluliselt täiustatud toote, teenuse või protsessi, uue turundus- või organisatsioonimeetodi tutvustamises. Innovatsioon on oluline organisatsiooni konkurentsieelise loomisel. Konkurentsieelisele aitavad kaasa innovatsioonitüüpide kombinatsioonid, millega kaasneb komplementaarsus. Komplementaarsuse printsiibi järgi loovad rohkem väärtust seosed süsteemi osade vahel kui süsteemi üksikud elemendid. Komplementaarsuse seoste väljatoomise eesmärgil on autorid andnud ülevaate innovatsioonitüüpidest. Innovatsioonitüüpidest ülevaate andmisel lähtuti Oslo käsiraamatu neljast innovatsioonitüübist, milleks on tooteinnovatsioon, protsessiinnovatsioon, turundusinnovatsioon ja organisatsiooniinnovatsioon. Lisaks toovad autorid välja teenuseinnovatsiooni määratluse.

Koolitustegevuse protsess algab olukorra hindamisega, eesmärkide seadmisega ja tegevuse planeerimisega (Toompere *et al* 2002: 8). Täiskasvanute koolituse seaduses järgi on täiskasvanute koolitaja spetsialist, kes sihipäraselt toetab täiskasvanud inimeste õppimist ja enesearendust (Täiskasvanute koolitusseadus). Koolitaja valikul tasub arvestada koolitaja sobivust sihtgrupile (Toompere *et al* 2002: 35). Eesti Sommeljeede Erakool pakub sommeljee õpet, mille eesmärgiks on harida Eesti joogisektori töötajaid, koolitada sommeljeesid ning pakkuda täiendõpet veinihuvilistele. Kursusel omandatakse teadmisi veini valmistamise, serveerimise, veinimaade ja viinamarjade kohta (Eesti Sommeljeede Erakool).



Käesoleva magistritöö eesmärk oli teha ettepanekuid, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide komplementaarsust veinikoolituse pakkuvate ettevõtete arendamiseks. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, milliseid innovatsioonitüüpe veinikoolitusettevõtted rakendavad ja millised komplementaarsuse seosed ettevõtetes välja tulevad. Uurimisplaani alusel tutvusid autorid varasemate uuringutega, planeerisid andmete kogumist, töötlemist ja analüüsi. Uurimismeetodi ja valimi valimisel koostati intervjuu kava, millest lähtuvalt tehti ettevõtetega intervjuud suuliselt ja kirjalikus kanalis. Uuringus osalesid kolmteist ettevõtet Harjumaalt, Tartumaalt, Valgamaalt, Pärnumaalt ning Viljandimaalt, kes peamiselt tegelevad toidlustus-ja koolitusvaldkonnas või on seotud jaemüügiga. Autorid viisid läbi poolstruktureeritud suulise ekspertintervjuu Eesti Sommeljeede Assotsiatsiooni (ESA) presidendi Kristjan Markiiga, joogiekspert Hannes Aedla (Prike), sommeljee Urvo Ugandi (Liviko) ja veinitootejuhi ja sommeljee Kristi Poomiga (Tridens).

Organisatsioonis on uuendusi teinud viis ettevõtet, teenuses kuus ettevõtet, tootes kaheksa ettevõtet, protsessis kolm ettevõtet ja turunduses seitse ettevõtet. Organisatsioonis tehtud uuendused hõlmasid vastutusalajaagamist, ametirollides tehtud muudatused ja töötajate teadmiste tõstmist. Teenuses tehti uuendusi pakkudes erinevate piirkondade tutvustusi, venekeelseid koolitusi, üllatavaid asukohti, põhjalikumalt ettevalmistudes vastavalt sihtgrupile, olles paindlikud ja koostöös klientidega. Tootes tehtud uuendused hõlmavad veiniriiuli muudatusi, uusi tooteid, ekskursioone ettevõtetesse, uue niši lansseerimist ning veini ja toidu kombineerimist. Protsessis tehtud uuendused on andmebaasis, tarnimises, raamatupidamises, laoprogrammis ja tööstuslikumas tootmisprotsessis. Turunduses tehti uuendusi sotsiaalmeedia halduses, kodulehes, uudiskirjades, broneeringusüsteemis, uues logos, muutustes toodete disainis ja pakendis, hinna muutustes ja turunduses läbi koostööpartnerite.

Komplementaarsus esines erinevates innovatsioonitüüpides tehtud uuendustega, mis üksteist täiendasid. Kõikides innovatsioonitüüpides tehtud uuenduste tõttu klientuur muutus, kliendid on kaasatud ja neil on suurem huvi. Turunduse, protsessi ja teenusega seotud uuendused on tehtud selleks, et klient ettevõtteid leiaks. Turundamist täiendab tööülesannete jagamine, tööprotsesside uuendamine ja teenuse uuendused. Organisatsioonilised uuendused on kaasa aidanud teiste innovatsioonitüüpides uuenduste

välja töötamisele, muutnud protsessi ning teenuse pakkumist. Uuendused täiendavad üksteist, mille tagajärjel on müük suurenenud ning käive kasvanud.

Uurimistulemuste analüüsist lähtuvalt teevad autorid ettepanekuid, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide komplementaarsust. Töötajaid motiveerides ja nende teadmisi täiendades on võimalik parandada teenuse pakkumist. Turunduse- ja tooteinnovatsiooni koostoimel toimub toote bränding. Täiendavus esines ka turundus- ja organisatsiooniinnovatsioonis ning toote- ja protsessiinnovatsiooni vahel. Protsessi- ja teenuseinnovatsioon täiendavad üksteist näiteks kasutades erinevaid vahendeid koolitusel. Erinevad teenused saab kombineerida, kas siis toote, turunduse või protsessi uuendustega nagu näiteks veinikoolitus toidu, ürituse või mänguga. Eelnev ettepanek äratab klientides huvi ning tekitab põnevust ka organisatsioonis. Tootele lisaks on veel protsessi ja organisatsiooniga seotud uuendused, nagu näiteks uutel toodetel on teistsugused valmistamisviisid või teised koolitajad. Autorid teevad ettepaneku koostada ettevõtetel innovatsiooniplaan edaspidiste eesmärkide seadmiseks.

Autorid leiavad, et antud magistritöös kajastatud intervjuude analüüs ja ekspertide arvamused aitavad tõsta teadlikkust innovatsioonist veinikoolitussektoris ja ideid, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide komplementaarsust veinikoolitusettevõtete ja laiemalt teiste koolitusvaldkondade arendamiseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Amara, N., Landry, R., Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29, 4, 407-430. <https://doi.org/10.1080/02642060802307847>
2. Anning-Dorson, T. (2019). Complementarity of capabilities across culture Innovation, customer involvement, and competitiveness of service firms across India and the UK. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26, 4, 567-585. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/CCSM-12-2018-0217>
3. Antonioli, D., Mancinelli, S., Mazzanti, M. (2013). Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies. *Research Policy*, 42, 4, Pages 975-988. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.12.005>
4. Ballot, G., Fakhfakh, F., G, Fabrice., Salter, A. (2014). The fateful triangle: Complementarities in performance between product, process and organizational innovation in France and the UK. *Research Policy*, 44, 217-232. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.07.003>
5. Berchicci, L., Tucci, C.L., Zazzaray, C. (2013). The influence of industry downturns on the propensity of product versus process innovation. *Industrial and Corporate Change*, 23, 2, 429-465. <https://DOI: 10.1093/icc/dtt011>
6. Bettencourt, L. A., Brown, S. W., Sirianni, N. J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons* 56, 1, 13-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.001>
7. Boer, H. During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *Int. J. Technology Management*, 22, 1/2/3, 83-107. DOI: 10.1504/IJTM.2001.002956

8. Boris, O. A., Timoshenko P. N., Tadtayev, D. M., Rebiy, E. Y. (2018). Integrated innovation and investment policy as the factor of a balanced development of the new economy. *Quality-Access to Success*, 19, 2, 108-113.
9. Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E., Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 117, 1, 339-376. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1162/003355302753399526>
10. Cohen, M .E. (2019). Innovation Agents. *Washington & Lee Law Review*, 163-259.
11. Dodgson, M. (2011). Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730–1795). *Industrial and Corporate Change*, 20, 4, 1119-1151. <https://DOI:10.1093/icc/dtr021>
12. Felix veebilehekülg (18.04.20). <https://www.felix.ee/ettevottest/poltsamaa-veinikelder/>
13. Eesti Sommeljeede Erakooli veebilehekülg (23.02.20). <https://sommeljee.ee/ese/>
14. Gallego, J., Rubalcaba, L., Suárez, C. (2013). Knowledge for innovation in Europe: The role of external knowledge on firms' cooperation strategies. *Journal of Business Research*, 66, 2034-2041. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.029>
15. Gorlevskaya, L., Kubičková, V., Fodranová, I., Žák, S. (2018). Innovations and New Product Development: Evidence from Enterprises Active in Slovak Republic. *Journal of Applied Economic Sciences*, 13, 1, 164-173.
16. Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial & Corporate Change*, 5, 3, 883-897. <https://DOI:10.1093/icc/5.3.883>
17. Hecker, A., Ganter, A. (2014). Path and past dependence of firm innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 23, 5-6, 563-583. <https://doi.org/10.1080/10438599.2014.895510>
18. Hervás-Oliver, J-L., Sempere-Ripoll, F. (2015). Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research*, 68, 109-118. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.010>

19. Hölzl, W., Janger, J. (2014). Distance to the frontier and the perception of innovation barriers across European countries. *Research Policy*, 43, 4, 707-725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.001>
20. Hullova, D., Simms, C. D., Trott, P., Laczko, P. (2019). Critical capabilities for effective management of complementarity between product and process innovation: Cases from the food and drink industry. *Research Policy*, 48, 339-354. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.09.001>
21. Jindal, R. P., Sarangee, K. R., Echambadi, R., Lee, S. (2016). Designed to Succeed: Dimensions of Product Design and Their Impact on Market Share. *Journal of Marketing* ISSN: 0022-2429, 80, 72-89. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0036>
22. Juhendmaterjal täienduskoolituse õppekava koostamiseks (23.02.20). [https://www.hm.ee/sites/default/files/htm\\_taiendk\\_juhendmaterjal.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/htm_taiendk_juhendmaterjal.pdf)
23. Kalambi, M. D. (2015). Novice to specialist - through training and development. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6, 5, 89-93.
24. Kogabayev, T., Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *Holistica*, 8, 1, 59-72. <http://DOI:10.1515/hjbpa-2017-0005>
25. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *ISSN 1392-2785 Engineering economics*, 5, 29-36.
26. Lee, K., Kang. S.-M. (2007). Innovation Types and Productivity Growth: Evidence from Korean Manufacturing Firms. *Global Economic Review*, 36, 4, 343-359. <https://DOI: 10.1080/12265080701694512>
27. Lindfors, E., Hilmola, A. (2016). Innovation learning in comprehensive education? *Int J Technol Des Educ*, 26, 373-389. <http://DOI 10.1007/s10798-015-9311-6>
28. Mafimisebi, O. P. Obembe, D. Aluko, O. (2020). Organization and product design pairings: A review of product innovation capabilities, conceptualization, and future directions. *Strategic Change*, 29, 1, 13-24. DOI: 10.1002/jsc.2306
29. Majandus-ja kommunikatsiooniministreeriumi veebilehekülg. Ettevõtlus ja innovatsioon (04.03.2020). <https://www.mkm.ee/et/eesmargid-tegevused/majanduse-arendamine/ettevotlus-ja-innovatsioon>

30. Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) veebilehekülg. Defining innovation (04.03.2020).  
<https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>.
31. Martin- Rios, C., Parga-Dans, E., Pasamar, S. (2019). Innovation strategies and complementarity between innovation activities: the case of commercial archaeological firms. *Service Business*, 13, 695-713.  
<https://doi.org/10.1007/s11628-019-00401-9>
32. Meroño-Cerdán, A. L., López-Nicolás, C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation: organization & Management*, 19, 2, 208-226. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407>
33. Ndubisi, N. O., Dayanb, M., Yeniarasc, V., Al-hawarid, M. (2019). The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty. *Industrial Marketing Management*.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.011>
34. Ngo, L. V., O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal product innovation management*, 29, 5, 861-877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
35. OECD. (2005). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition.Paris.
36. Petra, G-N., Friedrich, N., Alan, C. (2014). Innovation types in a distinctive hotel. *International Journal of Contemporary Management*, 13, 2, 86-96.
37. Plotnikova, M., Romero,I.,Martínez-Román,J.A. (2016). Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics*, 47, 4, 939-954. <https://DOI: 10.1007/s11187-016-9743-8>
38. Preda, G. (2013). The influence of entrepreneurial orientation and marketbased organizational learning on the firm's strategic innovation capability. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8, 4, 607-622.
39. Prike veebilehekülg (18.04.20). <https://www.prike.ee/vein/#>

40. Rahmati, M.H., Hosseinifard, S.M Seyed., Alimadadi. A. (2014). Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 7, 2, 305-327.
41. Reaiche, C., Zubielqui, G. C.de., Boyle, S. (2016). Deciphering innovation across cultures. *The Journal Developing Areas Special Issue on Dubai Conference*, 50, 6, 57-68. <http://DOI: 10.1353/jda.2016.0132>
42. Rebane, T. (2018). Complementarities in Performance Between Product Innovation, Marketing Innovation and Cooperation with Clients. *The University of Tartu FEBA*, ISBN: 978-9985-4-1122-3.
43. Reim, W., Parida, V., Örtqvist, D. (2015). Product–Service Systems (PSS) business models and tactics - a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61-75. [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0959652614006830?via%3Dihub](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0959652614006830?via%3Dihub)
44. Ross, A. (2016). Establishing a system for innovation in a professional services firm. *Business Horizons*, 59, 137-147. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.10.002>
45. Sahay, Y., Gupta, M. (2016). Organization Design & Perceptions of Innovation: Implications for the Indian Pharmaceutical Sector. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52, 1, 157-170.
46. Sakowski, K., Vadi, M., Meriküll, J. (2018). Patterns of organisational innovation: comparison of western and eastern countries in Europe. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32, 2, 270-290. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1467753>
47. Schreier, M., Fuchs, C., Dahl, D. W. (2016). The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users. *Journal of Marketing*, 76, 18-32.
48. Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Third edition. Harper Torchbooks The University Library Harper & Row, Publishers New York.
49. Serrano-Bedia, A. M., López-Fernández, M. C., García-Piqueres G. (2018). Complementarity between innovation knowledge sources: Does the innovation performance measure matter? *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 1, 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.09.001>

50. Statistikaamet. (2017). Ettevõtete innovatsiooniuring (16.02.2020). [https://www.stat.ee/public/kysimustikud/2017/21702129317\\_Aruandevorm\\_PD\\_F-failina\\_et.pdf?t=1581259708](https://www.stat.ee/public/kysimustikud/2017/21702129317_Aruandevorm_PD_F-failina_et.pdf?t=1581259708)
51. Statistikaamet. (2017). Teenindussektori osatähtsus on kasvanud kõigis maakondades. <https://www.stat.ee/pressiteade-2017-134>
52. Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., Hultink, E. J. (2016). Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. *Journal product innovation management*, 33, 5, 527-548. <https://doi.org/10.1111/jpim.12307>
53. Suliyanto, S., Novandari, W., Suwaryo. (2019). The Influence of Market Orientation on Marketing Performances in Micro Small and Medium-Sized (MSMEs) Coconut Sugar Enterprises: The Role of Innovation. *Quality - Access to Success*, 20, 172, 143-147.
54. Täiskasvanute koolitaja Kutse- ja hindamisstandardid (23.02.20). <https://andras.ee/node/1995>
55. Täiskasvanute koolituse seadus (23.02.20). (2015) <https://www.riigiteataja.ee/akt/110062015010>
56. Toompere, P., Randpõld, A., Nurk, M. (2002). Koolitusjuhi käsiraamat. <https://www.digar.ee/viewer/et/nlib-digar:8067/22618/page/4>
57. Tzortzopoulos, P., Sexton, M. (2007). An investigation on the implementation of product development process models in construction companies. *Construction Management and Economics*, 25, 1151-1162. <http://www.tandf.co.uk/journals> DOI: 10.1080/01446190701468851
58. Ungerman, O., Dedkova, J., Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10, 2, 132-148. <https://DOI: 10.7441/joc.2018.02.09>
59. Veiniguru veebilehekülg (19.04.20). <http://www.veiniguru.ee/meie-veinid.html>
60. Viederytė, R. (2016). Organizational and process innovations in international logistics companies: the relevance and expected benefits. *Regional Formation & Development Studies*, 20, 134-146. <https://DOI: 10.15181/rfds.v20i3.1350>
61. Vila, C., Albiñana, J.C. (2016). An approach to conceptual and embodiment design within a new product development lifecycle framework. *International*



*Journal of Production Research*, 54, 10, 2856-2860.  
<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2015.1110632>

62. Visnjic, I., Wiengarten, F., Neely, A. (2016). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal product innovation management*, 33, 1, 36-52.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12254>
63. Zawislak, P. A., Zen, A. C., Fracasso, E. M., Reichert, F. M., Pufal N. A. (2013). Types of Innovation in Low-Technology Firms of Emerging Markets: An Empirical Study in Brazilian Industry. *Revista de Administ ração e Inovação*, 10, 1, 212-231. <http://DOI: 10.5773/rai.v10i1.1105>

# LISAD

## Lisa 1. Ettevõtetele esitatud küsimused

Tere!

Pöördume Teie poole magistritöö valmimiseks. Oleme Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrandid ning kirjutame lõputööd, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide täiendavust veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete arendamiseks.

Palume Teid osalema uuringus, mis on seotud meie magistritööga „Innovatsiooni tüüpide komplementaarsus veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete näitel“. Uuringu eesmärk on anda ülevaade, milliseid innovatsioonitüüpe rakendatakse ja kuidas erinevad tegevused üksteist täiendavad veinikoolitusi pakkuvates ettevõtetes.

Statistikaameti innovatsiooniuringus on innovatsiooni defineeritud kui uuenduslikku lahendust probleemidele, mis tõstatuvad teenuste osutamisel. Innovatsiooniks peetakse ka lahendusi, mis on üldiselt juba kasutusel, kuid on uued just Teie ettevõtte jaoks. Innovatsioon võib toimuda erinevatel tasanditel, nii radikaalselt uuendades kui ka väiksemaid kuid märkimisväärsed muudatusi tehes olemasolevates teenustes ja protsessides. Innovatsioon tekib ka kui ettevõtte parendab järk järgult kindlas suunas olemasolevate teenuste/süsteemide toimivust.

Tulemustest huvitatud vastajatele saadame valminud töö elektroonilise versiooni. Täname koostöö eest!

1. Mitu aastat olete veinikoolitusi pakkunud?
2. Kui tihti veinikoolitusi pakute?
3. Kas Teil on oma veinikoolitaja või tellite teenusena, et veinikoolitust pakkuda?
4. Mis on Teie jaoks uuendus/innovatsioon?
5. Kuivõrd uuenduslikuks/innovaatiliseks peate veinikoolituse sektorit?
6. Milliseid uuendusi teenuseid/koolitusi tõi Teie ettevõtte 2019. aastal turule? Palun tooge näited.
7. Millised muutused on tehtud ametialastes rollides, inimestes, ülesannetes, töötingimustes (organisatsiooni struktuuris) 2019. aastal ja kuidas see on mõjutanud?
8. Millised muutused on tehtud teenuse osutamises või kasutamises (Teenuses) 2019. aastal ja kuidas see on mõjutanud?
9. Millised muutused on tehtud täiustatud toote või teenuse turule toomises (Tootes) 2019. aastal ja kuidas see on mõjutanud?

## Lisa 1 järg

10. Millised muutused on tehtud täiustatud tootmis- või tarnimismeetodi rakendamisel, nt sisseostmisel, raamatupidamises või andmetöötluses (protsessis) 2019. aastal ja kuidas see on mõjutanud?
11. Millised muudatused on tehtud toote disainis või pakendis, paigutuses, edastuses ja hinnas (Turunduses) 2019. aastal ja kuidas see on mõjutanud?
12. Kui olete teinud uuendusi eelnevas küsimuses mitmes valdkonnas, kuidas üks valdkond mõjutas teist valdkonda?
13. Kui loote uue teenuse, siis kas ja millistele uutele turundamisvõtetele mõtlete?
14. Mis ja kuidas ajendas Teie organisatsioonis uuenduste läbiviimisele?
- Vajadus ettevõttele seatud eesmärgi saavutada?
  - Uuendada tooteid või teenuseid?
  - Senisest parema toote/ teenuse pakkumine kasutajale?
  - Kiirem ja parem kliendini jõudmine?
  - Olla konkurentsivõimeline Eestis või välismaal?
  - Täiustatud logistiline, tarnimise- või jaotusmeetod?
  - Kas oli mõni muu, eespool nimetatud ajend?
15. Kuidas erinevad innovatsioonitegevused avaldasid mõju organisatsiooni...?
- tulemuslikkusele
  - konkurentsivõimele
  - uuendustele teistes valdkondades
  - uute ideede tekkimisele
  - kliendibaasi suurenemisele
  - investeeringutele
  - uutele teadmistele
16. Missuguseid uuendustegevusi peate veinikoolituste pakkumisel üksteist täiendavaks?
17. Palun hinnake, kui olulised olid Teie ettevõttele järgmised tegevused 2019. aastal. (kõrge keskmine madal ebaoluline)
- ...olemasolevate teenuste täiustamine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... uute toodete turule toomine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... hinna kujundamine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... kõrge kvaliteedi tagamine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... tootevaliku laiendamine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... väljakujunenud kliendirühmade rahulolu tagamine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... uute kliendirühmade jõudmine ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... standardtoodetele ☐ ☐ ☐ ☐
  - ... kliendipõhistele lahendustele ☐ ☐ ☐ ☐
18. Palume tuua näiteid õnnestunud uuendustest veinikoolitustel (kas siis oma või teiste firmade näitel)
19. Palume tuua näiteid ebaõnnestunud uuendustest veinikoolitustel (kas siis oma või teiste firmade näitel)

## Lisa 2. Eesti Sommeljeede Assotsiatsioonile esitatud küsimused

Tere!

Pöördume Teie poole magistritöö valmimiseks. Oleme Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrandid ning kirjutame lõputööd, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide täiendavust veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete arendamiseks.

Palume Teilt ekspertarvamust veinikoolituse valdkonna kirjeldamiseks, mis on seotud meie magistritööga „Innovatsiooni tüüpide komplementaarsus veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete näitel“. Magistritöö eesmärk on anda ülevaade, milliseid innovatsioonitüüpe rakendatakse ja kuidas erinevad tegevused üksteist täiendavad veinikoolitusi pakkuvates ettevõtetes.

1. Kuivõrd uuenduslikuks ehk innovaatiliseks peate veinikoolituse sektorit?
2. Kui paljud ettevõtted Teie hinnangul pakuvad Eestis veinikoolitusi?
3. Kui palju võib olla Teie hinnangul Eestis veinikoolitajaid?
4. Kas ja kuidas Teie hinnangul teevad veinikoolitusi pakkuvad ettevõtted uuendusi:
  - a. organisatsiooni innovatsioonis
  - b. teenuses innovatsioonis
  - c. tootes innovatsioonis
  - d. protsessis innovatsioonis
  - e. turundus innovatsioonis
5. Missuguseid innovatsioonitüüpe peate teie üksteist täiendavaks veinikoolitusi pakkudes (täiendavus erinevate innovatsiooni tüüpide vahel)?
6. Mis Teie arvates veinikoolitusi pakkuvaid ettevõtteid ajendab innovatsioonile?
7. Millised uuendustegevused võivad veinikoolitusi pakkuvad ettevõtteid enam mõjutada?
8. Millele võivad uuendustegevused mõju avaldada veinikoolitusi pakkuvates ettevõtetes:
  - a. tulemuslikkusele
  - b. konkurentsieelisele
  - c. uute ideede tekkimisele
  - d. kliendibaasi suurenemisele
  - e. investeringutele
  - f. uutele teadmistele
  - g. muu
9. Eesti Sommeljeede Assotsiatsiooni viis läbi esimese veinimessi 2006. aastal. Kas sellest sai Eestis alguse veinidegustatsioonid ja ettevõtted, kes hakkasid pakkuma veinikoolitusi?
10. Eesti Sommeljeede Assotsiatsioon on tegutsenud juba 20 aastat, kui kaua olete sommeljee kursusi korraldanud?

## **Lisa 2 järg**

11. Kuidas veinikultuur Eestis alguse sai?
12. Miks veinikoolitusi hakati pakkuma?
13. Kas oskate tuua näiteid õnnestunud ja ebaõnnestunud uuendustest veinikoolitustel  
(kas siis oma või teiste firmade näitel)

### Lisa 3. Ekspertidele esitatud küsimused

Tere!

Pöördume Teie poole magistritöö valmimiseks. Oleme Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrandid ning kirjutame lõputööd, kuidas rakendada innovatsioonitüüpide täiendavust veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete arendamiseks.

Palume Teilt ekspertarvamust veinikoolituse valdkonna kirjeldamiseks, mis on seotud meie magistritööga „Innovatsiooni tüüpide komplementaarsus veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete näitel“. Magistritöö eesmärk on anda ülevaade, milliseid innovatsioonitüüpe rakendatakse ja kuidas erinevad tegevused üksteist täiendavad veinikoolitusi pakkuvas ettevõttes.

Komplementaarsus eeldab, et mitme innovatsioonitüübi kombinatsioon ja koostoime annavad innovatsiooni rakendamisel eelise. Komplementaarsuse saavutamiseks keskenduda mitte ainult ühe innovatsioonitüübi arendamisele, vaid siduda omavahel mitme innovatsioonitüübi rakendustegevus. Komplementaarsust saab defineerida, kui suhe või olukord, kus kaks või enam erinevat asja parandavad või rõhutavad teineteise omadusi.

1. Kuivõrd uuenduslikuks ehk innovaatiliseks peate veinikoolituse sektorit?
2. Kuidas sai Teie ettevõttes alguse veinikoolituste pakkumine?
3. Kas veinikoolituste pakkumisel on olukordi, kus kaks või enam erinevat asja parandavad või rõhutavad teineteise omadusi?
4. Kas ja kuidas Teie hinnangul teevad veinikoolitusi pakkuvad ettevõtted uuendusi:
  - a. organisatsiooni innovatsioonis
  - b. teenuses innovatsioonis
  - c. tootes innovatsioonis
  - d. protsessis innovatsioonis
  - e. turundus innovatsioonis
5. Missuguseid innovatsioonitüüpe peate teie üksteist täiendavaks veinikoolitusi pakkuvas (täiendavus erinevate innovatsiooni tüüpide vahel)?
6. Millised innovatsioonitüüpide kombinatsioonid ja koostoime annavad innovatsiooni rakendamise eelise?
7. Kas oskate tuua näiteid õnnestunud ja ebaõnnestunud uuendustest veinikoolitustel (kas siis oma või teiste firmade näitel)?

## SUMMARY

### COMPLEMENTARITY OF TYPES OF INNOVATION ON THE EXAMPLE OF WINE TRAINING COMPANIES

Karolina Kamenik, Kairi Kirotosk

Estonia's innovation survey states that innovation is a key factor in the competitiveness of enterprises, regions and countries (Statistics Estonia's Innovation Survey 2017). Service sector is very large and has become the dominant sector in the economy (Statistics Estonia 2017). Wine trainings are a part of culture and tourism, an entertaining social activity, but also a place for acquiring practical knowledge. When offering a service, more attention is paid to improving quality and service design, which can be achieved through innovation activities.

Wine culture originated in the mountainous regions of the Caucasus and Central Asia, and Georgia is believed to be the birthplace of wines. Wine production and viticulture originated in Ancient Rome, which took wine-making to Europe and beyond to the world (Wine Guru). Wine arrived in the Scandinavian countries only recently compared to the rest of Europe (Priike). The production of wines in Estonia began in 1920 (Felix). The Estonian Sommelier Association held the first wine fair, which brought together buyers of goods and wine lovers (Estonian Sommelier Private School). Wine training has two strands, which are to improve the knowledge of wine educators and presenters, and to entertain the social gathering.

The aim of the master's thesis is to make proposals on how to apply the complementarity of innovation types to the development of companies offering wine training.

Based on the purpose, the following research tasks are:

- Define the concept of innovation and provide an overview of theoretical approaches to types of innovation and complementarity;
- Provide an overview of what types of innovation are implemented and what relationships of complementarity emerge in wine training companies;
- To conduct an empirical research with of wine training companies;
- Analyze research results and make proposals on how to apply the complementarity of innovation types to the development of wine training companies.

The master's thesis consists of two chapters. The first chapter deals with the theoretical foundations of innovation, complementarity of innovation types and wine training. Definitions and nature of innovation and complementarity, classification of types of innovation and complementarity as a factor shaping innovation in the training sector are presented.

The second chapter of the master's thesis deals with the development of innovation and complementarity in the wine training sector. The authors introduce the methodology and sample of empirical research, and the research plan of the master's thesis is described in more detail. The assessment of the types of innovation and complementarity of the wine training companies participating in the survey is presented. At the end of the chapter, there are conclusions and suggestions, which are forwarded to the companies participating in the study when the master's thesis is completed.

Based on the research plan, the authors got acquainted with previous research, planned data collection, processing and analysis. When selecting the research method, an interview plan was prepared, on the basis of which the companies were interviewed. Thirteen companies participated in the survey, which are mainly engaged in catering, training or retail. The authors conducted a semi-structured interview with Kristjan Marki, President of the Estonian Sommelier Association (ESA), Hannes Aedla (Prike) a beverage expert, Urvo Ugandi (Liviko) a sommelier and Kristi Poom (Tridens) a wine product manager and sommelier.



Innovation is the creation of an idea or the introduction of a significantly improved product, service or process, a new marketing method or a new organizational method. Innovation is important in creating an organization's competitive advantage. Combinations of forms of innovation that create complementarity contribute to competitive advantage. According to the principle of complementarity, connections between parts of a system create more value than individual elements of a system. In order to point out the connections of complementarity, the authors have given an overview of the types of innovation. The overview of the types of innovation was based on the four types of innovation in the Oslo Manual, namely product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation.

Five companies have made changes in the organization, six companies in the service, eight companies in production, three companies in the process and seven companies in marketing. Changes in the organization included the division of responsibilities, changes in job roles and raising staff knowledge. Changes were made to the service by offering introductions to different regions, trainings in russian, surprising locations, preparing more thoroughly according to the target group, being flexible and cooperating with customers. Changes to the product include changes to the wine rack, new products, pop up wine bars, tours of other companies, the launch of a new niche, and the combination of wine and food. Changes in the process are in the database, supply, accounting, warehousing program and more industrial production process. Changes in marketing include social media management, website, newsletters, booking system, new logo, changes in product design and packaging, price changes and marketing through partners.

There was complementarity with the changes made to the different types of innovation, which complemented each other. Due to the innovations made in all types of innovations, the customer changed, the customers are involved and have more interest. Marketing, process and service innovations are made to help the customer find companies. Marketing is complemented by job sharing, workflow innovation, and service upgrades. Organizational changes have contributed to the development of innovation. Organizational innovations have changed the whole process and we can make offers faster and more efficiently. The authors suggest that companies form an innovation plan to set future goals.

Based on the analysis of the research results, the authors make suggestions on how to implement the complementarity of innovation types. By motivating employees and improving their knowledge, it is possible to improve the service offering and more personal marketing to the customer. Product branding takes place through the interaction of marketing and product innovation. Process and service innovation complement each other, for example, by using different equipment and technology in training. Different services can be combined with product, marketing or process innovations such as wine training with food, event or game. The previous suggestions raise the interest of customers and also creates excitement in the organization. In addition to the product, there are process and organizational changes, such as new products having different manufacturing methods or other trainers.

The authors find that the analysis of the interviews and expert opinions reflected in this master's thesis help to raise awareness of innovation in the wine training sector and ideas on how to apply the complementarity of innovation types to the development of wine training companies.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Meie, Karolina Kamenik ja Kairi Kirotsk,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Innovatsiooni tüüpide komplementaarsus veinikoolitusi pakkuvate ettevõtete näitel“

mille juhendaja on Maaja Vadi,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Oleme teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Karolina Kamenik*  
**25.05.2020**

*Kairi Kirotsk*  
**25.05.2020**